



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

**“PROPUESTA DE COMPENSACIONES PARA LA
MEJORA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL
OPERARIO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN
LIMA, 2016 – 2017”**

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Br. Andrés Mayorga Espichán

Br. José Antonio Hoyos Espinoza

Asesor:

Mg. Luis Tarmeño Bernuy

Lima – Perú

2017

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por los Bachilleres **Andrés Mayorga Espichán y José Antonio Hoyos Espinoza**, denominada:

“PROPUESTA DE COMPENSACIONES PARA LA MEJORA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL OPERARIO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN LIMA, 2016 – 2017”

Mg. Luis Tarmeño Bernuy

ASESOR

Mg. Chocobar Reyes Emilio

JURADO

PRESIDENTE

Mg. Valqui Zabala Rafahel Alfredo

JURADO

Ing. Santamaria Castillo Oscar

JURADO

DEDICATORIA

A nuestras esposas por su comprensión y apoyo constante para culminar con éxito nuestra carrera.

A nuestros hijos por el tiempo que dejamos de estar con ellos a fin de cumplir nuestros objetivos, buscando siempre su bienestar.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros familiares.

Que nos apoyaron de manera incondicional con su paciencia y comprensión en el logro de nuestros objetivos.

A la Universidad Privada del Norte.

Por ser nuestra casa de estudios y formación profesional.

¡Gracias a ustedes!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Antecedentes	16
1.2. Realidad Problemática.....	25
1.3. Formulación del Problema.....	30
1.3.1. <i>Problema General</i>	30
1.3.2. <i>Problema Específico</i>	31
1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i>	31
1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i>	31
1.3.2.3. <i>Problema específico 03</i>	31
1.3.2.4. <i>Problema específico 04</i>	31
1.4. Justificación	31
1.4.1. <i>Justificación Teórica</i>	31
1.4.2. <i>Justificación Práctica</i>	32
1.4.3. <i>Justificación Cuantitativa</i>	33
1.4.4. <i>Justificación Académica</i>	34
1.5. Objetivo	34
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	34
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i>	35
1.5.2.1. <i>Objetivo específico 1</i>	35
1.5.2.2. <i>Objetivo específico 2</i>	35
1.5.2.3. <i>Objetivo específico 3</i>	35
1.5.2.4. <i>Objetivo específico 4</i>	35

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	36
2.1. Antecedente	36
2.2. Bases Teóricas	42
2.2.1. <i>Conceptos teóricos 1</i>	42
2.2.2. <i>Conceptos teóricos 2</i>	48
2.2.3. <i>Conceptos teóricos 3</i>	50
2.2.4. <i>Conceptos teóricos 4</i>	52
2.3. Definición de términos básicos	56
CAPÍTULO 3. DESARROLLO	59
3.1. Materiales y Métodos.....	61
3.2. Desarrollo el Objetivo 1	66
3.3. Desarrollo el Objetivo 2	71
3.4. Desarrollo el Objetivo 3	73
3.5. Desarrollo el Objetivo 4	76
3.6. Gantt de Actividades para la implementación de la propuesta	83
3.7. Ahorro en rotación por trabajador	83
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	97
4.1. RESULTADOS	97
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS	107
ANEXOS.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1.1. Servicios que realiza la empresa.....	16
Figura n.º 1.2. Misión y Visión.....	17
Figura n.º 1.3. Mapa de Procesos.....	17
Figura n.º 1.4. Organigrama.....	18
Figura n.º 1.5. Población Total Activos a Junio 2017.....	19
Figura n.º 1.6. Población Operario Sexo.....	19
Figura n.º 1.7. Edades Personal Operario Activo.....	19
Figura n.º 1.8. Análisis PESTE.....	20
Figura n.º 1.9. Encuesta “Tendencia de Retención del Talento Perú 2014”.....	25
Figura n.º 1.10. Indicadores mensuales de movilidad laboral, Enero 2017.....	26
Figura n.º 1.11. % De Rotación en la Primera Semana.....	27
Figura n.º 1.12. Población Total Periodo 2014 – 2017.....	28
Figura n.º 2.1. Jerarquía de las necesidades según Maslow.....	43
Figura n.º 2.2. Índice de Rotación de Personal.....	51
Figura n.º 3.1. Diversos tipos de compensación.....	60
Figura n.º 3.2. Formula para determinar la muestra.....	61
Figura n.º 3.3. Índice de Mejora – Objetivo de Capacitación y Formación.....	71
Figura n.º 3.4. Índice de Mejora – Objetivo de Actividades Recreativas.....	73
Figura n.º 3.5. Índice de Mejora – Objetivo de Convenios de Salud.....	76
Figura n.º 3.6. Formato de Tarjeta ¡te agradezco! Por crear un clima de colaboración y compañerismo.....	78
Figura n.º 3.7. Formato de Tarjeta ¡te agradezco! Por generar soluciones innovadoras.....	79
Figura n.º 3.8. Formato de Tarjeta ¡te agradezco! Por influenciar al equipo para lograr resultados extraordinarios.....	79
Figura n.º 3.9. Formato de Tarjeta ¡te agradezco! Por ser positivo, buscar el sí se puede	80
Figura n.º 3.10. Índice de Mejora – Objetivo de Reconocimiento.....	81
Figura n.º 3.11. Índice de Mejora – Fidelización	82
Figura n.º 3.12. Índice de Mejora – Satisfacción	82
Figura n.º 3.13. Pregunta N° 1: ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?	84

Figura n.º 3.14. Pregunta N° 2: Las capacitaciones para mejorar su productividad son:	85
Figura n.º 3.15. Pregunta N° 3: ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?	86
Figura n.º 3.16. Pregunta N° 4: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?	87
Figura n.º 3.17. Pregunta N° 5: ¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?	88
Figura n.º 3.18. Pregunta N° 6: ¿Sus jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?	89
Figura n.º 3.19. Pregunta N° 7: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios educativos que brinden beneficios para el personal?	90
Figura n.º 3.20. Pregunta N° 8: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios de salud para usted y a su familia?	91
Figura n.º 3.21. Pregunta N° 9: Comparando con el mercado local ¿Considera que su sueldo es adecuado?	92
Figura n.º 3.22. Pregunta N° 10: ¿Considera que las actividades recreacionales que la empresa realiza, fomenta la integración y satisfacción de los colaboradores?	93
Figura n.º 3.23. Pregunta N° 11: La relación entre compañeros de trabajo en la empresa es:	94
Figura n.º 3.24. Pregunta N° 12: ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?	95
Figura n.º 3.25. Pregunta N° 13: ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?	96
Figura n.º 4.1. Pregunta N° 7: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios educativos que brinden beneficios para el personal?	98
Figura n.º 4.2. Índice de Mejora – Objetivo de Capacitación y Formación	98
Figura n.º 4.3. Pregunta N° 1: ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?	99
Figura n.º 4.4. Índice de Mejora – Objetivo de Actividades Recreativas	100
Figura n.º 4.5. Pregunta N° 8: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios de salud para usted y a su familia?	100
Figura n.º 4.6. Índice de Mejora – Objetivo de Convenio de Salud	101
Figura n.º 4.7. Pregunta N° 12: ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?	102
Figura n.º 4.8. Índice de Mejora – Objetivo de Reconocimiento	102
Figura n.º 4.9. Índice de Mejora – Fidelización	103
Figura n.º 4.10. Índice de Mejora – Satisfacción	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1.1.	Aplicación del Esquema de Porter en el Sector Limpieza Industrial.....	23
Tabla n.º 1.2.	Análisis FODA y Estrategias.....	24
Tabla n.º 1.3.	Índice de Rotación Mensual.....	29
Tabla n.º 1.4.	Índice de Rotación Anual.....	30
Tabla n.º 1.5.	Tasa de Retención Anual.....	30
Tabla n.º 3.1.	Tabla de comparativo de Remuneraciones y otros beneficios de empresas del mismo rubro del mercado local.....	59
Tabla n.º 3.2.	Convenio de Capacitación y Formación.....	70
Tabla n.º 3.3.	Convenio de Bienestar General y Actividades Recreativas.....	72
Tabla n.º 3.4.	Convenio de Salud.....	75
Tabla n.º 3.5.	Gantt de actividades.....	83
Tabla n.º 3.6.	Ahorro retención de trabajador.....	83
Tabla n.º 3.7.	Pregunta N° 1: ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?	84
Tabla n.º 3.8.	Pregunta N° 2: Las capacitaciones para mejorar su productividad son:	85
Tabla n.º 3.9.	Pregunta N° 3: ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?.....	86
Tabla n.º 3.10.	Pregunta N° 4: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?.....	87
Tabla n.º 3.11.	Pregunta N° 5: ¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?	88
Tabla n.º 3.12.	Pregunta N° 6: ¿Sus jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?.....	89
Tabla n.º 3.13.	Pregunta N° 7: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios educativos que brinden beneficios para el personal?.....	90
Tabla n.º 3.14.	Pregunta N° 8: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios de salud para usted y a su familia?.....	91
Tabla n.º 3.15.	Pregunta N° 9: Comparando con el mercado local ¿Considera que su sueldo es adecuado?.....	92
Tabla n.º 3.16.	Pregunta N° 10: ¿Considera que las actividades recreacionales que la empresa realiza, fomenta la integración y satisfacción de los colaboradores?.....	93

Tabla n.º 3.17. Pregunta N° 11: La relación entre compañeros de trabajo en la empresa es:.....	94
Tabla n.º 3.18. Pregunta N° 12: ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?.....	95
Tabla n.º 3.19. Pregunta N° 13: ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?.....	96
Tabla n.º 4.1. Resultados Objetivo General.....	97

RESUMEN

La presente tesis está desarrollada en base a la estructura del programa suficiencia profesional bajo el eje temático de mejora de procesos para una empresa de limpieza del rubro de servicios, cuyo nombre mantendremos en reserva para evitar conflictos laborales, personales y legales, en adelante la unidad de estudio. La unidad de estudio es una empresa familiar peruana del rubro de servicios de limpieza industrial, teniendo como clientes a entidades hospitalarias y administrativa del estado.

Se ha identificado mediante la observación que la unidad de estudio, cuenta con una rotación de personal debido a los factores observados: falta de pago oportuno, falta de reconocimiento por sus labores, malas relaciones con sus compañeros y jefes, desagrado por el trabajo realizado, cuidado de hijos menores, distancia al centro de trabajo, enfermedades, horarios, mejores oportunidades, estudios y capacitaciones; A pesar del esfuerzo del área de selección en cubrir las posiciones vacantes y al poco recurso humano que se pueda presentar para cubrir las mismas, se ha advertido que la unidad de estudio no cuenta con compensaciones que permitan retener al personal operario.

De los factores mencionados estos fueron clasificados dependiendo de la naturaleza del fenómeno que lo origina (interno y Externo) a fin de delimitar la variable de retención. Considerando como objeto de estudio las siguientes sub variables: balance entre la vida familiar y laboral, capacitación y formación, salud, reconocimiento y satisfacción.

Compensación, “Conjunto conformado por dinero y beneficios con los cuales se compensa o se retribuye a un colaborador por el trabajo realizado.” (Alles, 2011, p. 97).

Para la mayoría de los empleados la compensación consiste en salarios, bonos, tiempo libre pagado, seguro médico y otras formas similares de compensación monetaria; Sin embargo, consideramos que la compensación económica aunque importante, no es el único tipo de compensación que está a disposición de los empleados, por lo antes mencionado, esta variable no formara parte de estudio del presente trabajo puesto que corresponde a la alta dirección de la empresa la planificación de una política salarial acorde a la realidad del giro del negocio y satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores.

La propuesta de compensaciones tiene como objetivos específicos identificar y determinar cómo las oportunidades de capacitación y formación, actividades recreativas, convenios de salud y el

reconocimiento mejoran la retención del personal operario, con el desarrollo de estos objetivos específicos tendremos como resultado lograr el objetivo general de determinar como una propuesta de compensaciones contribuye a mejorar la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios.

Retención de personal: “Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.” (Prieto, 2013, p.10).

Mediante la metodología de encuesta se realizó un análisis de las variables a fin de determinar un compendio de estrategias que son la estructura de la propuesta de compensaciones. Estas compensaciones tienen como soporte principal los convenios y capacitaciones corporativos que se generen con las diferentes empresas públicas y privadas y con las estrategias de reconocimiento planteadas en el desarrollo de la propuesta de compensaciones.

La implementación de la propuesta de compensaciones no genera un impacto económico considerable para la empresa, por el contrario, contribuye en los resultados de la productividad del negocio, generando beneficios para los colaboradores, permitiendo a la empresa usuaria mejorar la retención a través de la satisfacción y fidelización de personal operario.

ABSTRACT

This thesis is developed on the basis of the structure of the Professional adequacy program under the thematic axis of process improvement for a cleaning company services, whose name we will keep in reserve to avoid labor disputes, personal and legal, hereinafter referred to as the unit of study. The unit of study is a peruvian family business services industrial cleaning, taking as clients to hospital and administrative entities of the State.

Has been identified by the observation that the unit of study, with a turnover of staff due to the factors observed: lack of timely payment, lack of recognition for their work, poor relationships with their peers and heads, distaste for the work performed, care of children, distance to the center of work, occupational diseases, schedules, better opportunities, studies and training; despite the efforts of the selection area to cover the vacant positions and the little human resource that can be presented to cover the same, it has been noted that the unit of study has no compensation to retain staff operator.

Of the factors mentioned these were classified depending on the nature of the phenomenon that is caused (internal and external) in order to delimit the variable retention. Considering as an object of study the following sub variables: balance between family life and work, training and education, health, recognition and satisfaction.

Compensation, "Set formed by money and benefits with which compensates for, or are paid to a contributor for the work he has done." (Alles, 2011, p. 97).

For the majority of the employees compensation consists of wages, bonuses, paid time off, health insurance and other similar forms of monetary compensation; however, we believe that the financial compensation, while important, is not the only type of compensation which is available to the employees, so before mentioned, this variable will not be a part of this study since it corresponds to the top management of the company planning a wage policy in accordance with the reality of the business and meet the basic needs of the partners.

The compensation proposal has as specific objectives identify and determine how the training opportunities and training, recreational activities, health and the conventions of recognition improve the retention of staff, with the development of these specific objectives we will have as a result the overall objective of determining how a proposal for compensation helps to improve the retention of staff in a company for the category of services.

Retention of staff: "It is the process that involves maintaining the competencies of the employees, keeping them motivated, emotionally active and stimulated." (Prieto, 2013, p.10).

Using the methodology of survey was conducted an analysis of the variables in order to determine a compendium of strategies that are the structure of the compensation plan. These offsets are main support corporate conventions and trainings that are generated with the different public and private companies and with the strategies of recognition raised in the development of the compensation proposal.

The implementation of the proposal of compensation does not generate a considerable economic impact for the company, on the other hand, contributes to the results of business productivity, generating benefits for the partners, allowing the user enterprise, improving retention through the satisfaction and loyalty of staff.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolló una propuesta de compensaciones para la mejora en la retención del personal operario de una empresa del rubro de servicios.

El estar identificados con la empresa en mención, los estudios académicos adquiridos y el poder contar con las facilidades para el acceso de la información, ha permitido a los autores investigar e identificar como problema principal la falta de compensaciones para el personal operario.

Para el desarrollo de la investigación se identificó la realidad problemática que nos permitió determinar la formulación del problema y el título del presente trabajo de investigación, a su vez determinar los objetivos cuyo enfoque principal fue analizar la variable retención de la cual se desprende las siguientes sub variables: capacitación y formación, actividades recreativas, convenios de salud y reconocimiento.

Posterior a la identificación de las variables se utilizó como instrumentos de estudio la encuesta y entrevista, con los resultados de este instrumento se desarrollaron los objetivos como parte de la estructura de la propuesta de compensaciones, el desarrollo de cada objetivo está formado por un conjunto de estrategias que permitirán cubrir las necesidades de los trabajadores y de esta manera mejorar los índices de retención a través de la satisfacción y fidelización del personal.

Los autores del presente trabajo de investigación, conscientes de lo importante que es el recurso humano en todas organizaciones proponemos compensaciones que permitan lograr el bienestar y felicidad laboral de cada uno de los trabajadores, consideramos que la permanencia de un trabajador en una organización que está motivado y que sea productivo hace que este tenga un valor incalculable, es por ello la importancia de la implementación de una propuesta de compensaciones planteado por los autores.

1.1. Antecedentes de la Organización

El proyecto de Investigación estará aplicado a una empresa familiar peruana del rubro de servicios de limpieza industrial, teniendo como principales clientes a entidades hospitalarias y administrativas del estado.

1.1.1. Reseña Histórica

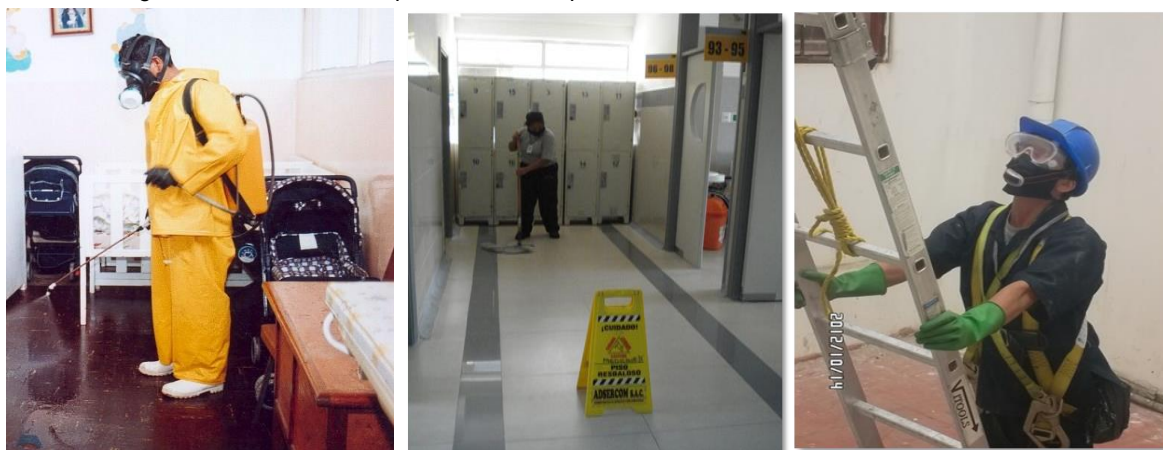
Es una empresa de capitales peruanos con más de diez años de experiencia en el país, fundada en el 2005.

La empresa se encuentra ubicada dentro del ámbito geográfico del Perú, departamento de Lima.

1.1.2. Servicios de la Empresa

Brinda servicios especializados de limpieza de ambientes hospitalarios, limpieza de ambientes administrativos, actividades de saneamiento ambiental (Desinsectación, desratización, desinfección y limpieza y desinfección de cisternas o reservorios de agua), así como servicios de mantenimiento que incluye gasfitería, cerrajería y jardinería. Cuenta con certificación de calidad ISO 9001:2015; Asimismo, se encuentra en proceso para una certificación de seguridad y medio ambiente.

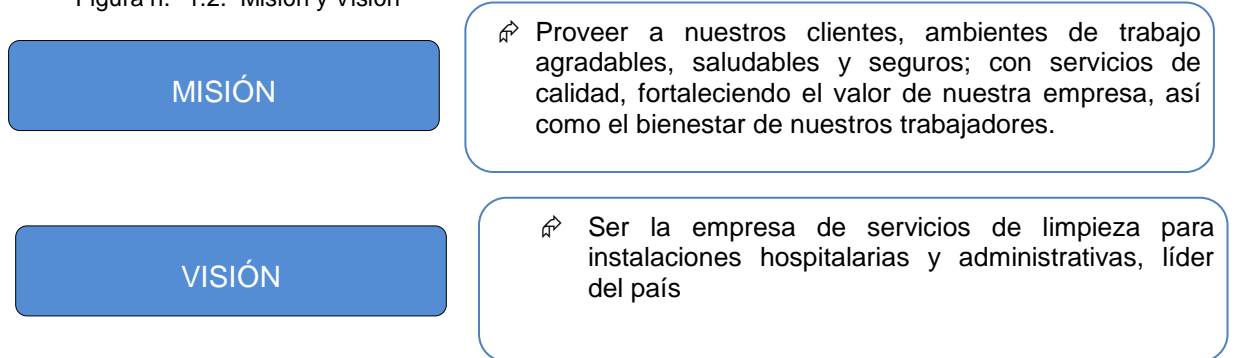
Figura n.º 1.1. Servicios que realiza la empresa



Fuente: Extraídos del Manual de Calidad de la empresa.

1.1.3. Misión y Visión de la Organización

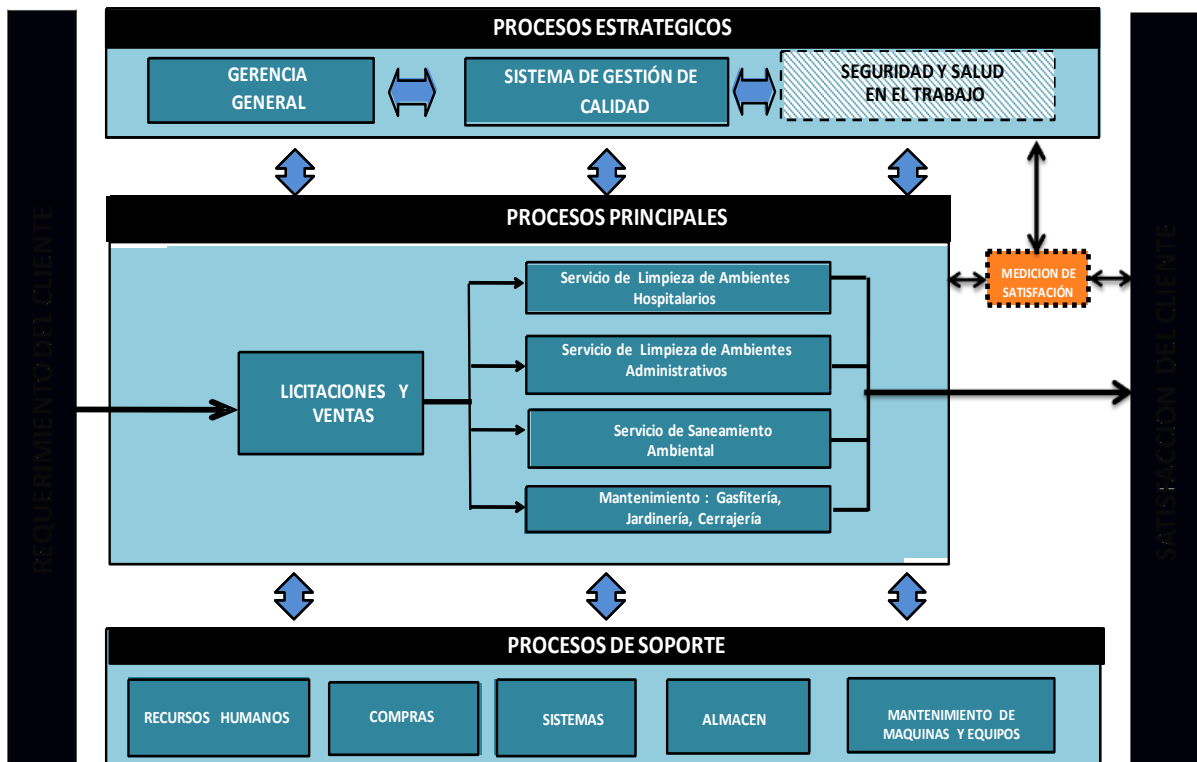
Figura n.º 1.2. Misión y Visión



Fuente: Extraídos de Cartilla de Inducción de la empresa.

1.1.4. Mapa de Procesos

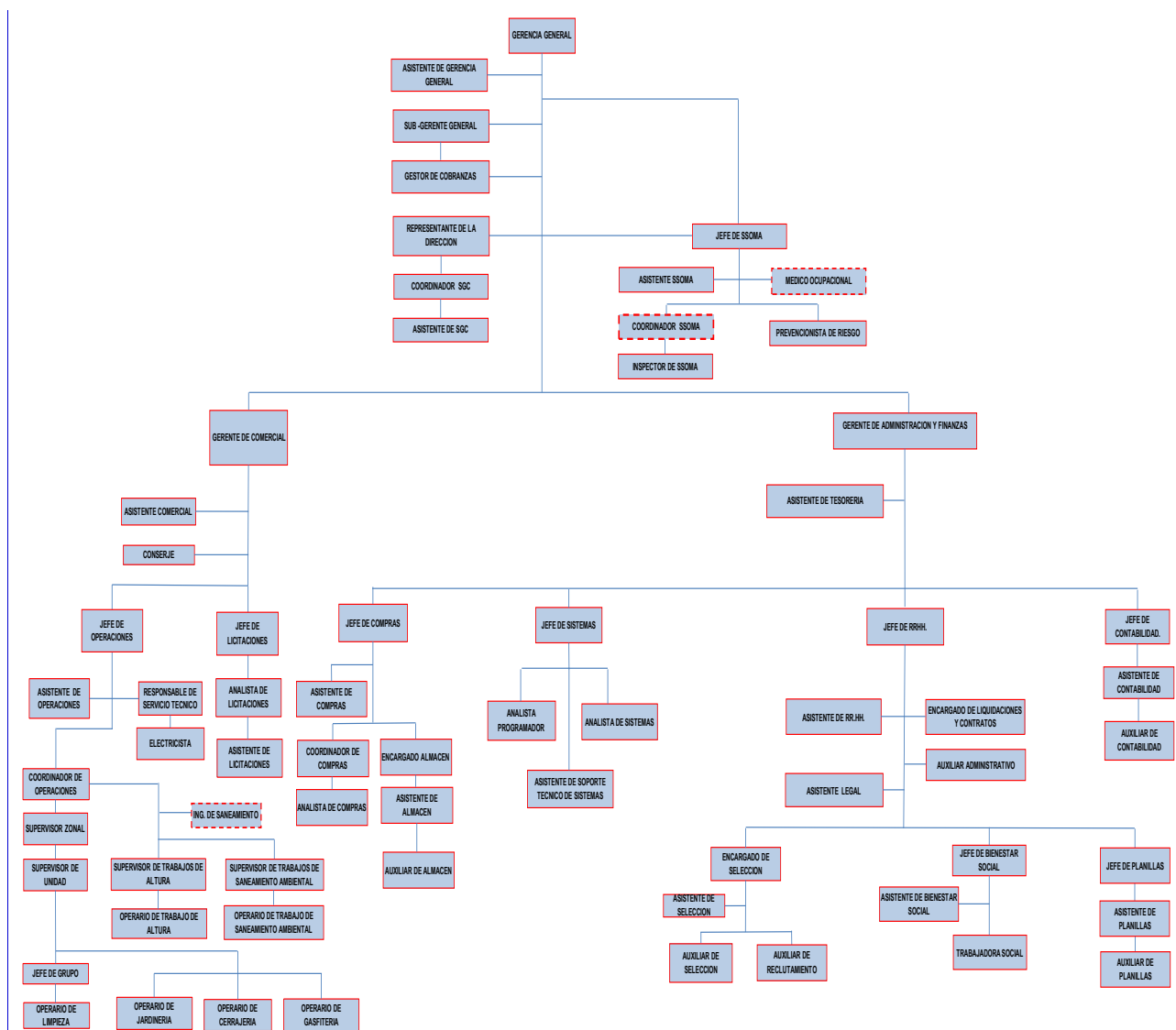
Figura n.º 1.3. Mapa de Procesos



Fuente: Extraídos de Manual de Calidad de la empresa.

1.1.5. Organigrama

Figura n.º 1.4. Organigrama



Fuente: Extraídos de Manual de Calidad de la empresa.

Figura n.º 1.5. Población Total Activos a Junio 2017

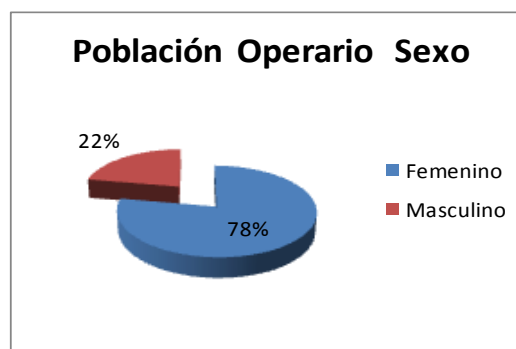
	Población Total Activos a Junio 2017
Operarios	1,660
Administrativos	97
Población Total	1,757



Fuente: Elaboración propia – Datos proporcionados por RRHH de la empresa.

Figura n.º 1. 6. Población Operario Sexo

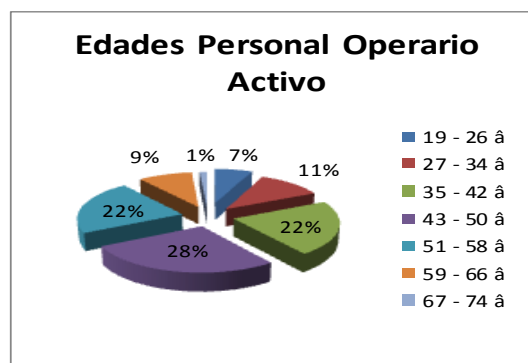
	Población Operario Sexo
Femenino	1,293
Masculino	367
Población Total	1,660



Fuente: Elaboración propia – Datos proporcionados por RRHH de la empresa.

Figura n.º 1.7. Edades Personal Operario Activo

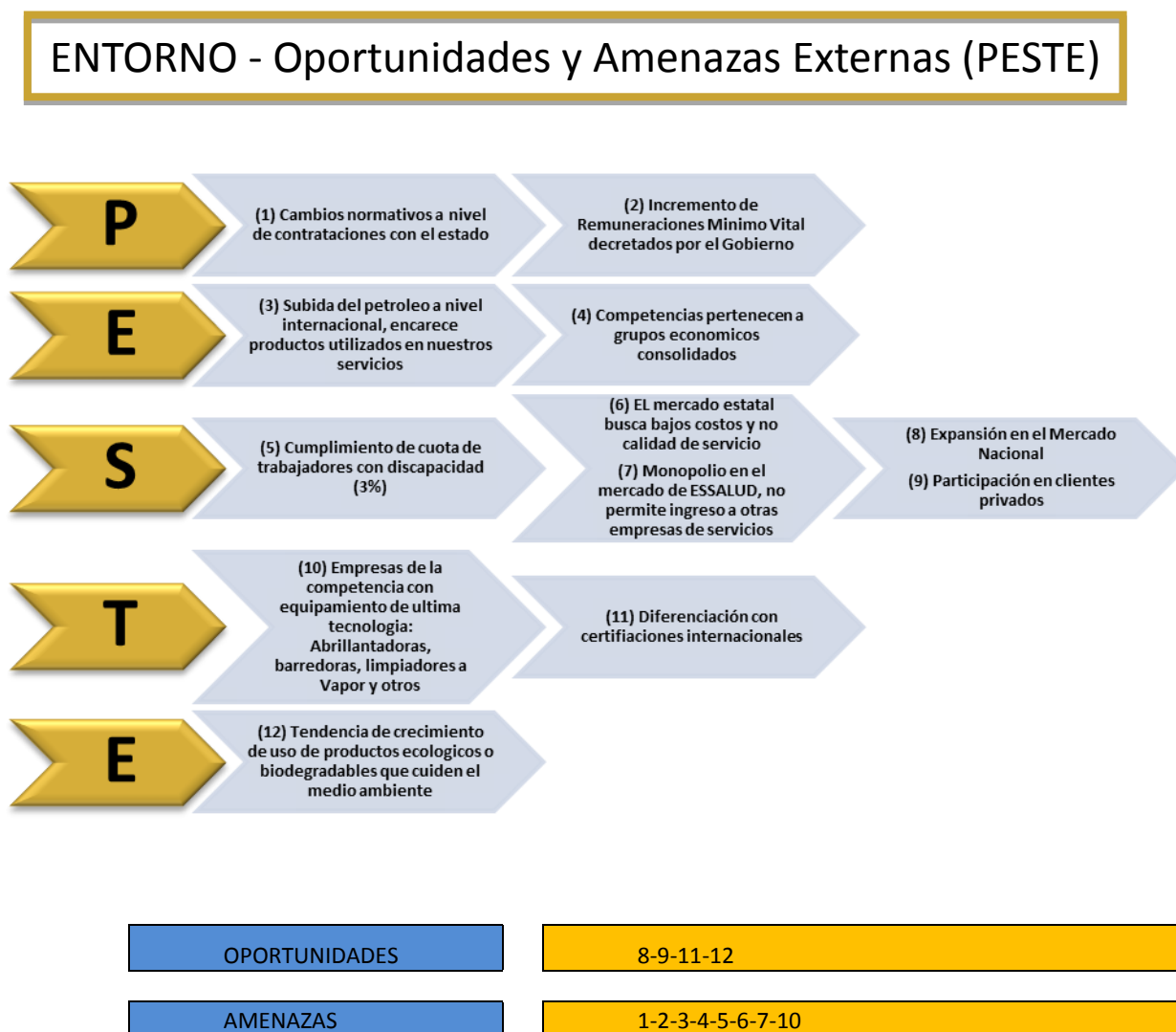
	Rango de Edades Personal Operario - Activo
19 - 26 â	109
27 - 34 â	188
35 - 42 â	364
43 - 50 â	458
51 - 58 â	365
59 - 66 â	155
67 - 74 â	21
Población Total	1,660



Fuente: Elaboración propia – Datos proporcionados por RRHH de la empresa.

1.1.6. Análisis PESTE

Figura n.º 1.8. Análisis PESTE.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.7. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas que analiza el modelo de Porter que influyen sobre el sector son:

- La rivalidad entre los competidores.

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de la negociación de los compradores.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios.

a) Competidores Actuales.

- **Número de Competidores:** El número de competidores en el sector de la limpieza industrial es alto. A pesar de que la empresa cuenta con una cuota de mercado sobresaliente, la concentración en el sector está muy fragmentada por una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas, lo que genera un nivel de competitividad considerable.
- **Madurez del Sector:** El sector de limpieza industrial, se encuentra en una etapa de madurez e incluso en desarrollo sostenido, ya que, al tratarse de un bien de primera necesidad, como es el servicio de limpieza, la demanda siempre va ser constante.
- **Barreras de Salida:** Los costos para salir del sector son medianamente elevados, ya que teniendo en cuenta el tipo de cliente (estatal) se apuesta por la compra de gran cantidad de maquinaria y equipamiento industrial de limpieza.
- **Diferenciación del Producto:** La diferenciación en el sector servicios, y por consiguiente en la limpieza, es poca. Hay una cierta igualdad en los servicios de las distintas empresas, por lo que existe una latente amenaza de que los clientes cambien de empresa, en función de los precios, sobre todo. Es el caso, de la unidad de estudio se diferencia de las demás competidoras por tener un servicio especializado de limpieza hospitalaria, así como procesos certificados con la norma ISO 9001:2015, obteniendo un servicio de calidad-precio en base a estas aristas.

b) Concurrentes Posibles (Barreras de Entrada).

Son aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sub sector determinado. Para Porter, la posibilidad de nuevos ingresos a un sector de actividad está relacionada con el tamaño de las barreras de accesos al mismo.

- **Economías de Escala:** La empresa entrante en el sector no necesariamente tendrá que hacerlo a gran escala con los riesgos que esta conlleva, generalmente en este tipo de empresas de servicios es a pequeña escala, que en parte les favorecen, en la reducción de sus costos cuando participan en concursos donde la mayor oportunidad la tienen los que cobran mas barato.
- **Necesidad de Capital:** No necesita de mucho capital y financiación para entrar en el sector:
- **Desventajas en Costes:** Las desventajas de las empresas entrantes con respecto a las ya arraigadas al sector en función de los costos, se basa en la experiencia de facturación requerida en todos los procesos estatales, por consiguiente, las empresas entrantes reducen sus costos para igualar la brecha y tener mayor oportunidad en un proceso con referencia a las empresas que ya cuentan con esta experiencia.
- **Diferenciación del Producto:** Como hemos podido comprobar, los servicios de limpieza son poco heterogéneos, entonces cuando una empresa quiera introducirse en el sector con los mismos cánones que las demás empresas sobresale el que cobra menos.

c) Poder Negociador de los Clientes.

La capacidad de negociación de los clientes es alta debida a la gran cantidad de proveedores que existe en el mercado, el atractivo del sector es menor ya que los clientes imponen sus condiciones en las transacciones realizadas con la empresa. En el momento en que no se encuentran satisfechos con los servicios contratados pueden cambiar de empresa con gran facilidad.

d) Poder Negociador de los Proveedores.

Los proveedores tienen bajo margen de negociación debido a la gran cantidad de suministradoras de productos y materiales para la ejecución del servicio de limpieza.

e) Productos Sustitutivos.

La posible aparición de servicios o productos sustitutivos no son relevantes, ya que un servicio de limpieza no puede sustituirse por un producto, sino que le

afectarán aspectos como la calidad, el precio y el tiempo empleado en la ejecución del servicio.

Tabla n.º 1.1. Aplicación del Esquema de Porter en el Sector Limpieza Industrial.

Fuerzas	Sector De Limpieza Industrial
Competidores Actuales (Rivalidad)	Media / Alta * Abundante número de competidores. * Competencia basada en precio, muy poco se considera la calidad. * Barreras de salida del sector medianamente alta en costo. * Poca diferenciación del servicio.
Concurrentes Posibles (Amenaza)	Media / Alta * Sector fragmentado sin fuerte economía de escala. * Barreras de entrada al sector bajas. * Baja necesidad de inversión de capital inicial. * Escasa diferenciación del servicio, sobresale el que cobra menos.
Poder Negociador de los clientes	Alta * Preferencia de elección en base a precio del servicio. * Diversas necesidades de los clientes. * Mayor capacidad de información de precios, por el desarrollo de la tecnología que permite comparación.
Poder Negociador de Proveedores	Bajo * Existe un gran número de empresas suministradoras de productos y materiales de limpieza.
Productos Sustitutos (Amenaza)	Bajo * Los servicios existentes o los nuevos pueden diferenciarse en aspectos de precio y calidad o tiempo de ejecución.

Fuente: Elaboración propia.

1.1.8. Análisis FODA y Estrategias

Tabla n.º 1. 2. Análisis FODA y Estrategias.

ANÁLISIS FODA Y ESTRATEGIAS			
	ENTORNO INTERNO		ENTORNO EXTERNO
	Fortalezas	Debilidades	
	1)Crecimiento dentro del sector estatal	1)Falta de un plan estrategico a largo plazo	
	2)Experiencia en el rubro	2)Participación en un solo mercado (estatal)	
		3)Falta de comunicación	
		4)Falta de actualización de los perfiles a las nuevas expectativas de la empresa	
		5)Alta rotación de personal operativo	
		6)Falta de Cultura Organizacional	
		7)Desorganización interna entre áreas	
ENTORNO EXTERNO	Oportunidades	F-O	D-O
	1)Participación en clientes privados	*(F1, F2:O1, O2): Ampliar participación en procesos de selección al sector privado y expandir nuestros servicios considerando poder brindarlos en provincias. *(F1, F2:O3): Designar personal para que sea responsable del marketing de la empresa (Publicidad por redes sociales, Administración de paginas web). *(F1, F2:O4): Implementar una certificación internacional adicional.	*(D2:O1,O3,O4): Elaborar un plan estrategico que tenga como prioridad el ingreso al mercado privado en un corto plazo. *(D1,D3,D4,D5,D6,D7:O2): Elaborar un plan estrategico a fin de tener objetivos a mediano y largo plazo que puedan mejorar nuestra estructura organica.
	2)Expansión al mercado nacional		
	3)Hacerse conocer mediante los medios de comunicación (Redes Sociales)		
	4)Diferenciación con CERTIFICADOS INTERNACIONALES)		
ENTORNO EXTERNO	Amenazas	F-A	D-A
	1)Cambios normativos a nivel de contrataciones	*(F1, F2:A5,A6): Reducir costos buscando nuevos proveedores que puedan ofrecer los mismos productos a un menor precio. *(F1, F2:A4): Generar un margen de variabilidad con referencia a un factor inflacionario que pueda alterar el costo de un contrato a largo plazo (contrato de 2 a 3 años)	*(D2:A5,A6): Buscar la expandirnos a corto plazo al mercado privado generando mayor utilidad reduciendo los costos de nuestros servicios. *(D1, D3, D4, D5, D6, D7:A2): Desarrollar un crecimiento sostenido en la organización y no participar en procesos de selección en Essalud hasta controlar nuestras debilidades.
	2)Monopolio en el mercado de EsSalud		
	3)Competir con empresas pertenecientes a grupos económicos consolidados		
	4)Subida del petroleo a nivel Internacional.		
	5)Que los competidores en nuestro rubro ofrezcan los servicios a un menor costo		
	6)El mercado estatal busca bajos costos y no calidad de servicio		

* F-O: Aprovechar oportunidades gracias a sus fortalezas

* F-A: Evitar las amenazas utilizando sus fortalezas

* D – O: Estas estrategias se generan para reducir o eliminar las debilidades de tal manera que no inhiban el aprovechamiento de las oportunidades que tenemos. Es conjunto con las estrategias MAX-MAX, nos llevan a sacar el máximo provecho posible de las oportunidades que se presentan en el entorno.

* D – A: Estas estrategias son muy importantes para prevenir que las amenazas nos debiliten a través de la vulnerabilidad que las debilidades nos generan. Estas estrategias son hechas como un plan defensivo contra el entorno.

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Realidad Problemática

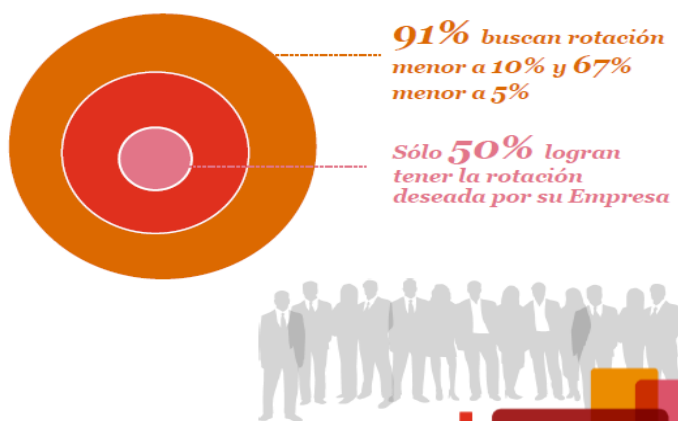
En este mundo globalizado en donde existe una gran demanda por la mano de obra de personal obrero y ante el incentivo mundial de cada gobierno en mejorar las competencias profesionales de cada individuo, hace que el recurso humano en mención cada vez sea más escaso.

Es en este sentido que la gestión de la retribución y beneficios que otorgan las empresas a sus colaboradores ha dejado de ser una tarea operativa o administrativa del departamento de recursos humanos y ha evolucionado hasta ser hoy en día una actividad estratégica que fomenta la retención del talento, la atracción de nuevo capital humano, entre otros beneficios.

Es debido a esto que es fundamental para las empresas estar al tanto de las tendencias y mejores prácticas que se están llevando a cabo en el mundo empresarial para mantenerse competitivas y lograr una buena imagen como empleador.

Según la encuesta “Tendencias de Retención del Talento Perú 2014” realizada por la consultora **PricewaterhouseCoopers** (PwC) y HBC Consultores, en el 2014 a 179 Gerentes de Recursos Humanos y de Administración y Finanzas de empresas locales, señala que el 91% de las empresas busca tener una rotación menor al 10% y un 67% de ellas una menor a 5%. No obstante, solo el 50% logra obtener la rotación deseada.

Figura n.º 1.9. Encuesta “Tendencia de Retención del Talento Perú 2014”.



Fuente PWC - 1er estudio: Tendencias de retención del talento Perú 2014.

Por otro lado, según el informe estadístico del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Enero 2017, señala que la variación anual en Perú Urbano (Enero 2016 / Enero 2017) en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, presentó como índice de rotación el 5.5% en empresas de servicio.

Figura n.º 1.10. Indicadores mensuales de movilidad laboral, Enero 2017.

PERÚ URBANO: INDICADORES MENSUALES DE MOVILIDAD LABORAL EN EMPRESAS PRIVADAS FORMALES DE 10 Y MÁS TRABAJADORES, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, ENERO 2017 (Porcentaje)

Rama de actividad económica	Indicadores de movilidad laboral			
	Tasa de rotación	Tasa de entrada	Tasa de salida	Número de transiciones 1/
TOTAL RELATIVO	4,0	1,6	6,4	165 549
Extractiva (agricultura, pesca y minería)	5,4	7,1	3,7	11 955
Industria manufacturera	3,2	0,9	5,5	28 772
Comercio	1,9	1,5	2,3	22 755
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,6	0,9	2,3	6 310
Servicios 2/	5,5	1,3	9,8	95 757

Fuente: Informe estadístico mensual – Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Enero 2017.

Es en este contexto, que detallaremos la situación de una empresa del rubro de servicios cuyo nombre de la entidad mantendremos en reserva para evitar conflictos personales y laborales, la cual tomaremos como modelo para la sustentación de nuestra tesis.

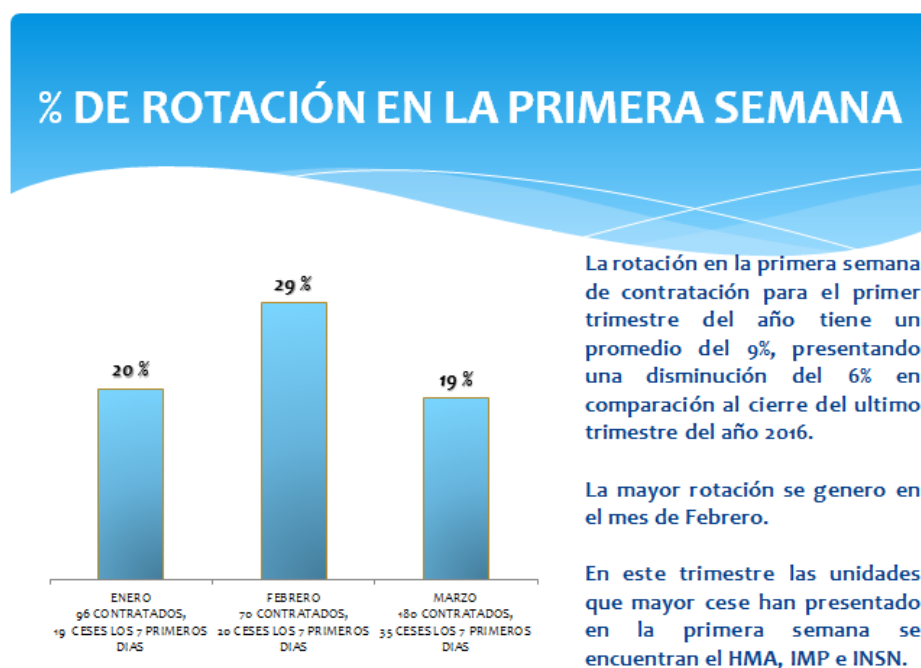
La empresa en mención es una empresa que brinda servicios especializados de limpieza industrial creada en el 2005. Es importante señalar que los clientes de esta empresa pertenecen al sector estatal, clasificadas en entidades hospitalarias y administrativas, estos son obtenidos a través de concursos públicos que el estado convoca.

Esta empresa no es ajena a sufrir las consecuencias de los factores que originan la rotación de personal, situación que acarrea el no poder contar con personal con experiencia laboral en el rubro de limpieza, requisito solicitado por las empresas usuarias.

Se debe mencionar que la edad y el grado de estudios no es un limitante para realizar las funciones, la gran mayoría de empleados considera este tipo de trabajo como transitorio sobre todo los jóvenes quienes están en constante búsqueda de mejores oportunidades.

Importante señalar, que la empresa cuenta con un Departamento de RRHH y esta a su vez se sub divide en un área de Planillas, Bienestar de Personal y Selección de Personal, esta ultima área no se encarga propiamente dicho de la selección de personal, ya que, debido a la constante necesidad del recurso humano, solo realiza la etapa de reclutamiento. Por otro lado, también se debe mencionar que, desde el inicio de las operaciones hasta la fecha, la empresa no se ha preocupado por asignar un presupuesto para desarrollar programas de compensaciones para el personal operario, tanto así que en la actualidad no se maneja una estadística real del índice de rotación (solo consideran indicadores trimestrales tomando como muestra los ingresos y salidas de la primera semana de cada mes) tal como se muestra en la figura n.º 1.11.

Figura n.º 1.11. % De Rotación en la Primera Semana.



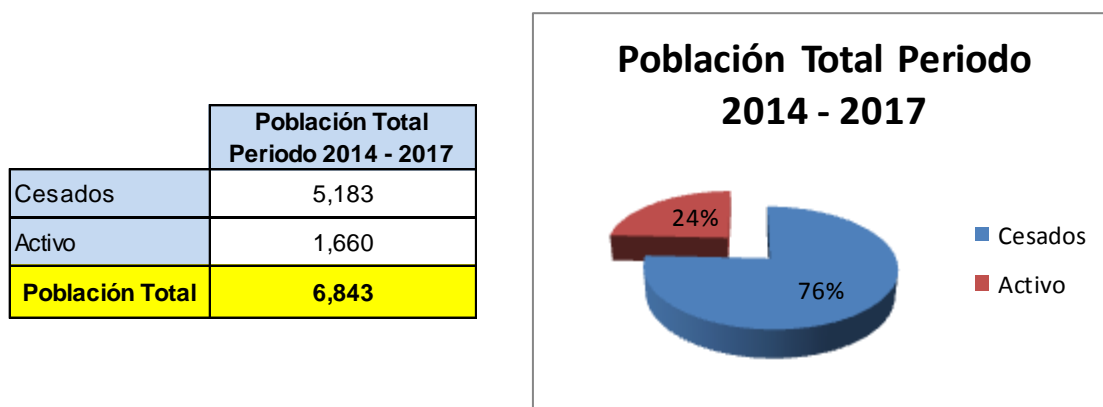
Fuente: RRHH de la empresa.

Del mismo modo no se registran los índices de retención que permitan evidenciar el interés por parte de la dirección para la toma de decisiones y búsqueda de estrategias que permitan la retención del personal, aun a pesar que estos recursos son su principal soporte para las actividades del giro del negocio, en el transcurso de las actividades del departamento de recursos humanos se evidencia el poco compromiso e importancia en la inversión para la

retención del talento humano por parte de la Jefatura de este Departamento y Gerencia responsable.

De la data obtenida se ha podido determinar que del periodo 2014 a Junio 2017 se han registrado 5,183 cesados, quedando personal operario activo 1,660 al cierre del mes de junio 2017.

Figura n.º 1.12. Población Total Periodo 2014 – 2017.



Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por el Departamento de RRHH de la empresa.

La empresa en estudio, cuenta con una rotación de personal constante debido a los siguientes factores observados: falta de pago oportuno, falta de reconocimiento por sus labores, malas relaciones con sus compañeros y jefes, desagrado por el trabajo realizado, cuidado de hijos menores, distancia al centro de trabajo, enfermedades, horarios, mejores oportunidades, estudios y capacitaciones; Por otro lado, se puede mencionar que la empresa no cuenta con un proceso estructurado y formal que defina las prácticas de desarrollo profesional de los operarios al interior de la organización (línea de carrera), es decir la empresa no establece claramente a los colaboradores el camino que puedan aspirar dentro de esta, no genera al colaborador la expectativa de crecimiento y/o desarrollo de una carrera, debido a que los puestos superiores al de un operario no son remunerados de acuerdo a las responsabilidades asumidas y necesitan de un perfil diferente al de los operarios en habilidades y competencias, el operario desiste una futura promoción por el poco reconocimiento económico y por las muchas responsabilidades que tienen los puestos superiores y por la falta de interés por parte de la compañía en generar en los trabajadores

operarios las habilidades y competencias requeridas para puestos superiores. Dado que la cantidad de personal operario que acepta los ascensos es muy baja, la empresa opta por contratar personal con experiencia de otras empresas, realizando convocatorias externas.

De los factores mencionados debemos precisar que para delimitar la variable retención se han clasificado dependiendo la naturaleza del fenómeno que lo origina (Interno y Externo), entiéndase como fenómeno interno todo aquello que está relacionado a la empresa y externo a aquellos factores personales (Pillajo, 2016). Dicho esto, consideramos como objeto de estudio las siguientes sub variables, que se desprenden de la variable retención: balance entre la vida familiar y laboral, capacitación y formación, salud, reconocimiento y satisfacción.

A continuación, detallamos en la Tabla n.º 1.3. El índice de rotación mensual, Tabla n.º 1.4. el índice de rotación anual y Tabla n.º 1.5. La tasa de retención anual.

Tabla n.º 1.3. Índice de Rotación Mensual.

Período	Nº de Trabajadores	Nº de Renuncias - Personal Operativo	Índice de Rotación % (Mensual)
2016-07	2402	147	6.12
2016-08	2388	170	7.12
2016-09	2328	260	11.17
2016-10	2080	67	3.22
2016-11	2022	128	6.33
2016-12	1909	119	6.23
2017-01	1875	143	7.63
2017-02	1755	177	10.09
2017-03	1747	137	7.84
2017-04	1700	92	5.41
2017-05	1680	54	3.21
2017-06	1757	57	3.24

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por el Departamento de RRHH de la empresa.

Tabla n.º 1.4. Índice de Rotación Anual.

Nº de Trabajadores Promedio Anual (Jul 2016 - Jun 2017)	Nº De Renuncias Promedio Anual - Personal Operativo	Indice de Rotación % (Promedio Anual)
1970	129	6.56

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n.º 1.5. Tasa de Retención Anual.

Nº de Trabajadores Promedio Anual (Jul 2016 - Jun 2017)	Nro. De Personal Operarios que se Fueron o Despedidos	Tasa de Retención de Personal - Anual
1970	1551	78.73

Fuente: Elaboración propia.

Importante señalar que según la percepción de rotación de personal y posterior al diagnóstico inicial elaborado con información brindada por el área de recursos humanos de la empresa, arrojó como resultado un índice de rotación del 6.56% anual, índice que se encuentra por encima del promedio (5.5%) según informe estadístico mensual del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo Enero 2017.

1.3. Formulación del Problema

Se ha identificado que existe constante rotación de personal en la empresa por diferentes factores mencionados en el desarrollo de la realidad problemática; Asimismo, se identifica que dentro de su estructura orgánica cuentan con un área de selección que solo realiza la función de reclutamiento, dado a la necesidad urgente de cubrir las posiciones vacantes y al poco recurso humano que se pueda presentar para cubrir dicha vacante; Sin embargo, aún a pesar del poco recurso humano que se pueda conseguir se ha advertido que no cuenta con compensaciones que permitir retener al personal operario.

1.3.1. Problema General

¿De qué manera la propuesta de compensaciones influye en la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 - 2017?

1.3.2. Problema Específico

1.3.2.1. Problema específico 01

¿De qué manera las oportunidades de capacitación y formación influye en la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 - 2017?

1.3.2.2. Problema específico 02

¿De qué manera las actividades recreativas influyen en la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 - 2017?

1.3.2.3. Problema específico 03

¿De qué manera los convenios de salud influyen en la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 - 2017?

1.3.2.4. Problema específico 04

¿De qué manera el reconocimiento influye en la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 - 2017?

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente de los estudiantes universitarios, sobre la importancia de contar con compensaciones que permitan retener al principal recurso de la empresa.

Chiavenato (2011) señala que: “Los procesos básicos en la gestión de personal son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas, procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás” (p. 100).

Es por eso que, retener al personal, es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones.

Ante la pérdida de una persona valiosa, no solamente se pierde el costo de su selección, sino que se pierden también sus referencias, contactos y conocimientos, y aparecen nuevos costos de formación y baja productividad del nuevo empleado que le sustituye.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

Bonache y Cabrera (2006) manifiestan que:

Para los directivos, atraer implica robar talento a otros. Es decir, encontrar en el mercado personas que cubran las vacantes y ofrecerles condiciones atractivas para que dejen su empresa y cambien a la suya. Si lo logran, se sentirán orgullosos y eficientes, pues han demostrado su capacidad de proveerse del talento que necesitan (p. 291).

Importante señalar que se puede presentar un nuevo problema, el cómo retenerlas, ya que otras empresas trataran de atraerlos, ello demostrara que no se ha logrado fomentar la lealtad entre los empleados.

1.4.2. Justificación Práctica

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar la retención del recurso humano en una empresa de servicios, proponiendo estrategias las cuales se encontrarán consolidadas en una propuesta de compensaciones, estas pueden

apalancar buenos resultados con impactos trascendentes para el negocio e incluso contribuir al desarrollo empresarial, no solo le hace bien a la empresa, sector o industria, sino también a la competitividad del país.

Para lo cual usaremos como herramientas las encuestas, datos históricos, manejo de medios gráficos que nos podrán brindar un panorama de la satisfacción del personal y determinar qué tipo de variables son los resaltantes en la organización.

Todo ello permitirá lograr la lealtad de los colaboradores y que la empresa sea la mejor opción de las personas en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, además de crear una identidad corporativa atractiva para los clientes.

1.4.3. Justificación Cuantitativa

El proceso planteado para el área en estudio pretende mejorar la retención del personal operario, así como su satisfacción y generar lealtad en el personal, lo cual permita revalorar la imagen de la empresa dentro del mercado competitivo en el rubro de servicio de limpieza.

Los índices de rotación y la falta de una propuesta de compensaciones generan un incremento en los costos de la empresa que no permiten el crecimiento esperado dado que se deberá invertir en capacitaciones, entrega de equipos y esperar el término de la curva de aprendizaje del personal nuevo, también influye en el servicio de post venta y reclamos de los clientes por la falta de personal y baja en la calidad del servicio.

Dicho esto, en el desarrollo de la propuesta de compensaciones, analizaremos los factores y variables que influyen en la solución del problema general y específicos con la finalidad de poder alcanzar los objetivos esperados, los cuales serán medidos con los siguientes indicadores de gestión para el periodo 2017 - 2018:

- Índice de retención de personal
 - Índice de satisfacción de personal,
 - Índice de fidelización de personal.

1.4.4. Justificación Académica

La Universidad Privada del Norte, exige la elaboración de un trabajo de investigación por suficiencia profesional, que justifique los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica, previa la obtención del título de Licenciado de Administración. En el desarrollo de este trabajo de investigación tendremos la oportunidad de demostrar haber adquirido las competencias de la carrera y aplicarlas en el ejercicio de nuestra profesión.

Para cumplir este cometido se pretende elaborar una propuesta de compensaciones, el cual permita retener el talento humano del personal operativo de una empresa de servicios, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en los cursos de:

Metodología Universitaria, para el desarrollo de la estructura de la presentación (Conectores, mapas conceptuales y otros); Ortografía General, para la redacción general de documentación; Administración, para la planificación del desarrollo del trabajo; Presentaciones Efectivas, para la sustentación de nuestra investigación; Diseño Organizacional, para analizar la estructura de la organización en la presentación de la realidad problemática; Metodología de Investigación, para el desarrollo de la estructura de la investigación; RRHH en el procesos de la gestión del talento humano buscando mejorar la productividad y estrategia del área (Mercado laboral, empleabilidad, Capacitación, compensaciones y beneficios y retención del talento).

En términos generales, realizar este trabajo, permitirá mostrar los conocimientos adquiridos durante los ciclos de estudio.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo General

Determinar como una propuesta de compensaciones contribuye a mejorar la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima 2016 – 2017.

1.5.2. Objetivo Específico

1.5.2.1. Objetivo específico 1

Determinar cómo las oportunidades de capacitación y formación mejoran la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017.

1.5.2.2. Objetivo específico 2

Determinar cómo las actividades recreativas mejoran la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017.

1.5.2.3. Objetivo específico 3

Determinar cómo los convenios de salud logran mejorar la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017.

1.5.2.4. Objetivo específico 4

Determinar cómo el reconocimiento logra mejorar la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Compensaciones:

Los autores Asmad, Figueroa, Ramírez y Ramón (2016) en su trabajo de investigación “Plan de Recursos Humanos para la empresa Housemart Perú S.A.C.” refieren:

En la actualidad, en un marco empresarial moderno, enmarcado por los estándares internacionales y las tendencias hacia mercados cada vez más exigentes, es necesario fundamental que las organizaciones sean productivas, competitivas y representen un verdadero canal de satisfacción de necesidades. Para lograrlo, se debe realizar un adecuado uso y administración de los recursos disponibles, llámense tecnológicos, materiales, monetarios y en especial el recurso humano, de cuyo esfuerzo dependerá el alcance de los objetivos a través de una integración de sus propios intereses alineados a los de la organización. (p. 9).

En este trabajo de investigación los autores resaltan el adecuado uso y la administración de los recursos con énfasis en los recursos humanos, como bien mencionan los autores los mercados laborales en estos tiempos son mucho mas exigentes, es por eso que las empresas deben de presentar medios o planes para obtener una verdadera satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

Los autores Zárate & Zumarán (2015) en su tesis “Plan estratégico de gestión humana en STRACON GyM S.A.” realizan un análisis de la variable Compensaciones y Beneficios desglosándola en 5 aristas:

- 1) **Política Salarial:** Basada en criterios que son los pilares para una gestión remunerativa en una organización:

- **Competitividad externa:** Se define en como las organizaciones compiten por el talento humano que exige su estrategia de negocio con un nivel de pago que permite atraer, motivar y conservar al personal calificado que se requiera.
 - **Equidad Interna:** Se fundamenta en el precepto legal de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que establece “a igual trabajo, igual remuneración” y, como consecuencia, “a mayor trabajo, mayor salario”.
 - **Desempeño:** Relaciona la administración salarial al desempeño de los colaboradores, premiando y reconociendo la excelencia individual, fomentando la meritocracia.
 - **Presupuesto:** Es quizás uno de los principales criterios, porcentaje limite aprobado para la variación del costo total de mano de obra, el cual se establece considerando las variaciones estimadas del mercado de referencia, realidad económica de la empresa, resultados financieros y la sostenibilidad del negocio.
 - **Periodo de Revisión Salarial:** Establecer periodos de revisión, la política salarial deberá ser comunicada a todos los trabajadores.
- 2) **Administración Salarial a Empleados:** El autor considera que la compensación es un elemento fundamental de la dirección para orientar a las personas hacia los objetivos que busca la organización. Considera esta arista en dos enfoques centrales para definir como y cuanto pagar a los puestos en la empresa:
- El primero, el enfoque basado en el valor del mercado para la posición.
 - El segundo, el enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto
- 3) **Administración salarial obreros:** Recomendamos utilizar la metodología por escalas discontinuas, reconocida por la OIT, la misma que considera los siguientes factores:
- Conocimientos
 - Iniciativa
 - Autonomía

- Responsabilidad
 - Mando
 - Complejidad
- 4) **Beneficios:** Forman parte de la estructura de compensación total. Las organizaciones pueden implementar beneficios generales y beneficios específicos, dependiendo de la composición de la maza laboral. Los principales puntos a considerar dentro de la entrega de beneficios son:
- **Balance vida – trabajo**
 - Home office: “Un día al mes puedo trabajar desde casa”.
 - Días libres adicionales: “Puedo tomar dos días libres en el año”. Está vinculado a algunos de los siguientes acontecimientos: cumpleaños, cumpleaños de esposa(o) o hija(o), mudanza, día puente para feriado, graduación, matrimonio.
 - Bono por vacaciones para puestos claves
 - Cine: 8 entradas (x 2) al año para disfrutar momentos en familia
 - **Capacitación**
 - Idiomas
 - Cursos técnicos
 - Diplomados / maestrías para posiciones claves
 - **Salud**
 - EPS, cubierto al 75%
 - Seguro de vida desde el primer día
 - Seguro más vida, cubierto por la empresa
 - Asignación por fallecimiento del trabajador, madre, padre, esposa(o) o hija(o)
 - Vida
- 5) **Reconocimiento:** Conjunto de prácticas formuladas para premiar y reconocer públicamente a los colaboradores cuyo fin es de reforzar comportamientos y

conductas positivas, alineando cada uno de los reconocimientos a los valores institucionales, la misma que se traducirá en un mayor compromiso con la empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del negocio. Se divide en tres dimensiones:

- **Impacto en la estrategia del negocio:** Reconoce a los equipos que desarrollan una mejora empresarial por reducción de costos o incremento de ganancias.
- **Resultados sobresalientes**
- **Actitud ejemplar**

2.1.2. Factores que originan la Rotación de Personal:

La autora Pillajo (2016) en su tesis “Factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito” considera que para hablar de factores que causen la rotación de personal, debemos analizar dos clases de fenómenos:

- a) **Fenómenos Internos:** Son aquellos que forman parte o están relacionados a todo lo referente a la empresa, causan un malestar al colaborador, entre estos detallamos los siguientes:

Factor salarios: Remuneración salarial inadecuada. Esta puede ser una de las principales razones por la cual un individuo decide abandonar la empresa. Esto también puede ser un gran problema ya que, si los salarios son elevados, la empresa tendrá problemas debido a los altos costos de las planillas.

Factor mala relación con supervisores o compañeros: Suele suceder que las malas relaciones con las personas con las que trabajan yéndose a lados extremos incluso con peleas hace que el colaborador decida alejarse de dicha situación y concluya abandonando la organización.

Horarios de trabajo: Algunas organizaciones no solo hacen que sus trabajadores laboren sus 8 horas, muchas veces por necesidad de servicio hacen que sus colaboradores trabajen horas extras, los fines de semana o con

turnos rotativos, lo cual afecta la vida social y familiar de los colaboradores, tema que muchas veces fastidia a los trabajadores hasta el punto que estos decidan abandonar a la empresa.

El trabajo que se realiza no es de su agrado: El trabajador realiza funciones o actividades que no son de su agrado, esto provoca que el trabajador busque un nuevo trabajo.

b) Fenómenos Externos: Son aquellos que están relacionados con los factores personales, entre estos detallamos los siguientes:

Ubicación del lugar de trabajo: Es otro de los principales factores, muchas veces sucede que reclutando personal se trata de ubicar a personal que viva cerca a la organización, sin embargo, muchos de ellos no cumplen el perfil, por lo que contratan personal que se encuentra en lugares lejanos, lo cual perjudica al trabajador con largos viajes, cansando y fastidiando al trabajador.

Enfermedad: Es otro factor que puede influir en la rotación del trabajador. Dado que puede imposibilitar a este a realizar sus tareas laborales y para no dañar mas su salud tiene que abandonar la empresa.

Estudios o asuntos personales: Este es un factor muy conocido, sobre todo para los jóvenes que muchas veces deciden trabajar por necesidad o adquirir experiencia y luego con el pasar del tiempo deciden retomar sus estudios y el tiempo les queda corto, por lo cual dan prioridad al estudio.

Mejores oportunidades laborales: Las ofertas de empleo están presente todo el tiempo y los trabajadores siempre buscan mejorar su economía y experiencia profesional, es por este motivo que al encontrar una organización que les ofrezca estas mejoras, sin duda alguna abandona su trabajo actual y se arriesgan a uno nuevo.

2.1.3. Retención de Personal:

Prieto (2013) en su tesis “Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal” como muchos otros autores señala que el personal es el

recurso más importante en toda organización, es por ello la importancia de una buena gestión del talento humano que permita identificar y evitar que la competitividad de la economía globalizada genere la fuga de estos talentos, remarcando que una persona feliz no solamente se beneficia a sí mismo, sino que contagia y beneficia a la salud de los demás, evitando un sobre costo para la organización. Un personal que permanece en la empresa y que se encuentra motivado y es productivo, tiene un valor incalculable.

Prieto, considera que las prácticas de la gestión del talento humano permiten la adquisición, retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por otro lado, la autora Aguilar (2015) en su tesis “Implementación de un programa para reducir la rotación de personal del cargo de operario de cine de la Empresa Multicines SA” considera que un índice de rotación alto perjudica a la organización debido a que genera una inestabilidad; Sin embargo, también considera que un índice de rotación bajo tampoco es muy favorable dado que se puede producir una paralización y decadencia del personal. Esta autora manifiesta que el índice de rotación ideal, es aquella que logra retener al buen elemento y sustituye aquel que tenga problemas difíciles de corregir.

Asimismo, Aguilar (2015) realiza una clasificación de la rotación de personal, señalando que estas pueden ser:

- **Rotación Real:** Salida efectiva del trabajador, donde no se puede tomar ninguna acción ya que el colaborador se retira.
- **Rotación Potencial:** Relacionada con el deseo latente del colaborador de renunciar a la organización, el cual no ha sido efectivo aún por no encontrar otro empleo que cumpla con sus expectativas.

También, Aguilar (2015) en su trabajo de investigación determina que el impacto del gasto económico que involucra la rotación de personal se puede analizar en tres niveles:

- **Costos Primarios de la Rotación:** Relaciona la salida del colaborador y su reemplazo; Los principales costos primarios de rotación de personal

son el costo de reclutamiento y selección, el costo de contratación, el costo de integración y desvinculación.

- **Costos Secundarios:** Son los aspectos colaterales inmediatos. Se pueden señalar Costos en el servicio o producción, costos inherentes a la actitud del personal, costos extra laborales como horas extras y costos extra operativos.
- **Costos terciarios:** Son costos estimables que se deberán considerar como costos de inversiones extras y pérdidas en el negocio.

2.2. Bases Teóricas

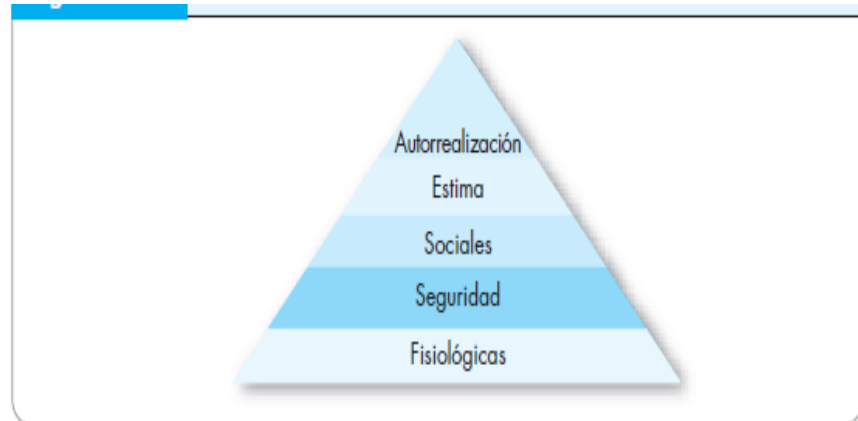
2.2.1. Necesidades / Motivación

Según Robbins y Judge (2009) manifiestan que:

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la **jerarquía de las necesidades**, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- 1. Fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2. Seguridad:** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3. Sociales:** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Estima:** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención.
- 5. Autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización. (p.176)

Figura n.º 2.1. Jerarquía de las necesidades según Maslow



Fuente: A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3a ed., R. D. Frager y J. Fadiman (eds). © 1997. Adaptado con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Fuente: Robbins, y Judge (2009, Fig. n.º 6-1, p. 176)

Robbins y Judge, definen a la motivación como los procesos que intervienen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo en lograr un objetivo.

La intensidad es el primer elemento que refiere a lo enérgico del intento de una persona, el segundo elemento está relacionado a la dirección en donde se enfoca el esfuerzo canalizándolo en una dirección que beneficie a la organización, por último, la persistencia es el tercer elemento clave de la motivación que no es más que la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo.

Los autores en mención describen otras teorías sobre la motivación:

Teoría del establecimiento de metas, esta teoría da una de las explicaciones más fuertes de dicha variable dependiente, pero no lo hace para el ausentismo, la rotación o la satisfacción.

Teoría del reforzamiento, basada en la predicción de factores como la calidad y cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, impuntualidad y tasas de accidentes.

Teoría de la equidad/justicia organizacional, se aboca a las variables de productividad, satisfacción, ausentismo y rotación. Sin embargo, su aportación más notable tal vez sea que prendió la chispa de la investigación acerca de la justicia organizacional.

Teoría de las expectativas, se centra en las variables del desempeño, demostrado que ofrece una explicación buena de la productividad, ausentismo y rotación de los empleados. Pero supone que éstos tienen pocas restricciones para elegir sus decisiones. Esta teoría tiene cierta validez porque para desarrollar muchos comportamientos las personas consideran los resultados esperados. No obstante, el modelo racional llega hasta ahí en cuanto a explicar el comportamiento.

Por último, los autores manifiestan que la motivación extrínseca que son verbales (elogios de un jefe inmediato o compañero) o tangibles (dinero) tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca del trabajador; Sin embargo, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca, mientras que lo tangible lo debilitan. Las personas que aceptan un premio tangible llegan a depender de este y se centran más en este tipo de motivación que en la tarea, por el contrario, las motivaciones verbales mantienen al trabajador centrado en la tarea y los mantienen animados en hacerla de la mejor manera.

Asimismo, Chiavenato (2011) señala que:

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación. Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo extremo

(proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo (p.41).

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, .su rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrara la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad. (p. 42).

Podemos concluir que la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa, se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Se asemeja cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo.

Por otro lado, Gómez, Balkin y Cardy (2008) señalan que:

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la Gestión de los RRHH, este

término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo. (p. 71).

La teoría de la motivación intenta explicar por qué los empleados están más motivados y más satisfechos con un tipo de trabajo que con otro. Para los directivos resulta esencial comprender la motivación del trabajo porque los empleados que están muy motivados están en mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior que aquellos otros trabajadores que carecen de motivación. (p.71)

El autor resume a la motivación como todo lo que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento humano, en el ámbito laboral, se puede definir como el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas, contribuyendo así a mejorar la producción y/o servicio con un nivel de calidad muy superior al que podría brindar los trabajadores que no se encuentran motivados.

Asimismo, Gómez et al. (2008) también señalan que:

Cada trabajador tiene cualidades y necesidades exclusivas. La teoría del ajuste laboral sugiere que la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dependen del ajuste entre sus necesidades y cualidades y las características del puesto de trabajo y de la organización.

Un mal ajuste entre las características individuales y el entorno laboral puede provocar baja motivación. La teoría del ajuste laboral propone que:

- El diseño del puesto laboral puede hacer que un empleado se vea motivado y retado, pero no conseguir los mismos efectos en otro trabajador. Por ejemplo, un trabajador con una minusvalía psíquica puede encontrar motivador un trabajo repetitivo en un restaurante de comida rápida, pero un licenciado universitario puede considerar que este trabajo es muy aburrido.
- No todos los empleados quieren verse implicados en la toma de decisiones. Los empleados con poca motivación para participar pueden adaptarse mal a un equipo auto gestionado porque pueden resistirse a dirigir a otros miembros del equipo y a aceptar la responsabilidad de las decisiones del equipo. (p.72).

La teoría del autor está basada en la brecha que existe entre las características individuales y el entorno laboral, tomando como ejemplo el diseño del puesto que pueda provocar la motivación o por el contrario aburrimiento y/o repetitivo sus funciones, el colaborador con poca motivación trata de no involucrarse en la toma de decisiones y no logra adaptarse fácilmente con otros miembros del equipo sin asumir responsabilidades y acuerdos del grupo.

Por otro lado, Chiavenato (2007) sostiene que:

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso

que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas.

En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
 2. La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
 3. La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta.
- (p. 48).

El autor señala que la conducta humana está orientada por impulsos como la motivación que conlleva a la persona actuar de determinada manera dando origen a una determinada tendencia y comportamiento

2.2.2. Gestión de Compensaciones

Según los autores Gómez, Balkin y Cardy (2008) Consideran que:

El sistema de retribución es uno de los mecanismos más importantes a disposición de las empresas y los directivos para atraer, retener y motivar a empleados competentes y que rindan de forma que se respalden los objetivos de la organización. También tiene una relación directa sobre el

grado en que los costos laborales contribuyen o dificultan la consecución de los objetivos de la empresa y su rentabilidad empresarial. (p. 374)

Los autores manifiestan que la gestión de RR.HH. está basada en retos que hoy enfrentan los directivos, los cuales están divididos en tres categorías: retos del entorno, retos organizativos y retos individuales, es en este último en que nos vamos a detener para poder analizar la relación que existe entre las compensaciones, beneficios y la retención del personal, lograr la adaptación, trato ético, participación responsable y aumentar la productividad individual, todo ello permitirá evitar la fuga de talentos y resolver la inseguridad existente en el trabajo.

Chiavenato (2007) sostiene que la remuneración por habilidades es lo que el autor señala en su libro, basado en aquello que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan, estos se agrupan en dos categorías: plan basado en el conocimiento y plan basado en habilidades múltiples, la primera vincula la remuneración con el grado académico y la segunda por la capacidad del trabajador para desempeñar una capacidad variada de puestos y funciones, como actividades operativas de producción.

También Dessler (2009) añade que:

La información del análisis de los puestos es indispensable para estimar el valor de cada posición y la remuneración correspondiente. La remuneración o compensación (como el salario y los bonos) en general depende de aspectos como el grado de estudios y habilidades requeridos para el puesto, las amenazas para la seguridad, el grado de responsabilidad, etcétera; esto es, todos los factores que se pueden evaluar por medio del análisis de puestos (p. 126)

Dessler, coincide con lo manifestado por Chiavenato, las compensaciones nacen a raíz de un buen análisis de puesto, el mismo que permite estimar el valor de cada

posición y la remuneración correspondiente, la remuneración depende de aspectos como el grado de estudios y habilidades requeridas para el puesto.

Según Robbins y Judge (2009) señalan que:

La compañía relaciona la compensación de los empleados con su desempeño, con base en cinco iniciativas estratégicas fundamentales — clasificación de los productos, valor, calidad, servicio y limpieza — así como para cumplir el establecimiento de las metas para nuevos productos. El sistema identifica a las personas con máximo desempeño y las recompensas con bonos de incentivos (p.62).

Los autores mencionan que los programas complejos de compensación son diseñados por las organizaciones para recompensar a sus empleados con justicia por el desempeño en su trabajo. Pero estos programas también están diseñados con la intención de motivar a los empleados, para animarlos a que tengan comportamientos que desea la administración y para que eliminen aquellos que no le interesan. Por ejemplo, es común que los niveles de salario recompensen la lealtad de los empleados, estimulen el aprendizaje de habilidades nuevas y motiven a los individuos para que acepten responsabilidades mayores en la organización.

2.2.3. Rotación de Personal

Según el autor Chiavenato (2007) define la expresión rotación de personal como las variaciones existentes de personal de una organización y el ambiente que lo rodea, también definido como el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Robbins y Judge (2009) define a la rotación como “El retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación”. (p. 29)

El autor considera a la rotación como el paso permanente de uno o más trabajadores en una organización, estos pueden ser de forma voluntaria u obligada por una razón que escapan de su control, lo cual trae como consecuencia un elevado costo en la nueva convocatoria para cubrir el puesto, tiempo en la selección y curva de aprendizaje del nuevo empleado.

Chiavenato (2011) señala que:

El cálculo del Índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales, en las que considera cuatro formulaciones, de las cuales estaremos usando la siguiente:

Figura n.º 2.2. Índice de Rotación de Personal

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Fuente: Chiavenato (2011)

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo. (p.118)

Dessler (2009) señala que existen 4 causas básicas de despido:

- Un desempeño insatisfactorio: El cual consiste en fallas continuas en el desempeño de las funciones asignadas, algunas específicas son las inasistencias o las tardanzas excesivas, la falta de responsabilidad constante.
- La mala conducta: El rompimiento de las reglas o normas establecidas por el empleador, incluye las aptitudes inapropiadas como el robo, la insubordinación y un comportamiento inadecuado.

- La falta de habilidades para el puesto: Es cuando un trabajador no presenta las capacidades para cumplir con las funciones determinadas para efectuar el trabajo.
- El cambio de los requisitos del puesto: Se refiere a la incapacidad del trabajador para ejecutar un trabajo, después que el empleador modifico la naturaleza del puesto.

2.2.4. Estrategias de Retención

Según Bonache y Cabrera (2006) plantea como un primer paso estratégico el valorar el tiempo que se desea mantener a los diferentes grupos de colaboradores bajo la modalidad de indefinidos o a plazo fijo, posterior a ello se pueden adoptar diferentes iniciativas, la más usual es la elaboración de encuestas de clima laboral, teniendo como objetivo medir la satisfacción y compromiso de los empleados y finalmente realizar mejoras sobre los resultados obtenidos, adicional a lo mencionado, señala que existen otros mecanismos, por ejemplo: Iniciativas de selección, diseño de puestos, iniciativa de compensación, iniciativas en base al entorno externo.

Así mismo Chiavenato (2011) sostiene que existen políticas de retención de los recursos humanos:

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la evaluación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

- c) Como mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
 - d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en tomo al desempeño de las ureas y obligaciones de puestos de la organización.
 - e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.
- (pp.103 - 104)

El autor concluye que, en realidad, el área de recursos humanos puede visualizar cinco subsistemas independientes: el de provisión (o atracción), el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por ultima, el de evaluación de los recursos humanos. Por lo indicado las políticas de recursos humanos por lo general se basan en cómo cuidar cada uno de estos cinco subsistemas. Sin embargo, en función de sus objetivos y de su influencia en las distintas áreas de la organización, las dificultades que enfrenta el área de recursos humanos son varias y enormes.

Por otro lado, Gómez, Balkin y Cardy (2008) manifiestan:

Que la principal queja entre las mujeres y las minorías es que carecen de oportunidades de promoción profesional. La percepción de que su ascenso está limitado es más fuerte en los niveles superiores, a medida que las mujeres y las minorías chocan con una barrera intangible en la organización que les impide ascender a cualquier posición superior, el techo de cristal. La menor satisfacción laboral se traduce en mayores tasas de dimisión, con la consiguiente pérdida de talentos e incrementos de los costes de formación resultado de la mayor rotación de los trabajadores. (p. 157)

A pesar de la globalización existente aún existe discriminaciones en el ámbito laboral con relación al género y oportunidades en promocionar a empleados de género femenino en puestos claves para la organización, aún persiste la creencia que solo el hombre es quien puede asumir cargos importantes y la mujer solo cargos de niveles intermedios, todo ello puede generar la fuga de talentos y aumento de los costos para cubrir los puestos vacíos.

También Chiavenato (2007) plantea un modelo de programa de retención de talentos por medio del banco de talentos.

El modelo se basó en los siguientes factores:

1. La cultura de la empresa.
2. La estructura organizacional de la empresa: niveles jerárquicos, necesidades futuras, puestos y carreras clave.
3. El perfil profesional deseado para atender las necesidades del negocio.
4. El modo de evaluación del perfil ya existente en la empresa.
5. La filosofía de la organización que prevé el proceso de identificación y evaluación de competencias como una fuente de referencia para el desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades y no de la eliminación de personas en el proceso.
6. La elección de una metodología de evaluación de las potencialidades que sirviera a la organización, dentro de sus estándares de calidad. (p. 60)

Finalmente, Dessler (2009) añade que:

Los patrones también requieren procedimientos eficaces para identificar trabajadores potencialmente letales. Es importante cuidar los aspectos siguientes:

- Un acto violento dentro o fuera del trabajo.
- Conducta errática que manifieste la pérdida de la conciencia de los actos.
- Tendencias muy defensivas, obsesivas o paranoides.
- Conductas antisociales o de abierta confrontación.
- Conductas sexualmente agresivas.
- Tendencias al aislamiento o a la soledad.
- Conductas de insubordinación con sugerencias de violencia.
- Tendencia a reaccionar de manera exagerada ante las críticas.
- Un interés exagerado por la guerra, las pistolas, la violencia y las catástrofes.
- Conductas que cometen graves infracciones a la seguridad.
- La posesión de armas, pistolas, cuchillos en el centro de trabajo.
- Violación de los derechos de privacidad de otros, como esculcar los escritorios o vigilar en secreto.
- Quejas crónicas y muchas veces irracionales.
- Una actitud orientada hacia la retribución o hacia la venganza. (p.671)

Chiavenato y Dessler, coinciden que la retención del personal está basada en un programa de permita identificar y mantener una base de datos en donde se registren a los talentos bajo el parámetro de factores relacionados a la organización de la empresa como al perfil estándar que deben de tener todos los integrantes de la organización adicional al perfil específico que se requiere para el puesto que ocupa. Dessler se enfoca a los factores relacionados al individuo específicamente en la conducta y tendencia que pueda tener cada colaborador.

Por último, Martha Alles (Consultora internacional en gestión por competencias y Presidenta de Martha Alles International) en su página Web menciona con referencia a la rotación y retención del talento que si los trabajadores dejan la empresa después de los 3 meses se podría estar hablando de problemas que son estrictamente de retención.

Martha, menciona que en la firma que representa han preguntado a diferentes personas de distintos países, responsables de RRHH y directores de diferentes áreas, los responsables de RRHH visualizan el problema relacionándolos con el rol de que ejercen las jefaturas, en el caso de los directores, estos consideran que la principal responsabilidad es de la máxima autoridad de la compañía por no establecer programas o políticas específicas con referencia a estos temas.

En esta nota, Martha Alles nos da posibles vías para mejorar este problema: Implementación de Subsistema de RRHH y/o revisión de los que ya existen, implementación de programas internos para el desarrollo de los colaboradores, trabajar con las jefaturas, a través de programas específicos para mejorar sus roles (Alles, s.f.).

2.3. Definición de términos básicos

- **Atraer:** “Acciones planeadas y sistemáticas que se realizan con el propósito de lograr que algunas personas, con ciertas características deseadas, se interesen en las diferentes ofertas laborales de la organización” (Alles, 2011, p. 59).
- **Beneficios:** “El término “beneficio”, cuando es utilizado en relación con remuneraciones, usualmente hace referencia a aquellas prestaciones que una organización ofrece a sus colaboradores más allá de aquello previsto por las leyes vigentes en el país o región y que, si bien pueden ser medidas en dinero, no son consideradas de esa forma” (Alles, 2011, p. 67).
- **Capacitación:** “Actividades estructuradas, generalmente bajo de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.” (Alles, 2011, p. 74).
- **Colaborador:** “Persona que coopera con otra. En el ámbito de las organizaciones el término se utiliza para denominar a las personas que trabajen bajo la conducción de otra/s.” (Alles, 2011, p. 96).

- **Compensación:** “Conjunto conformado por dinero y beneficios con los cuales se compensa o se retribuye a un colaborador por el trabajo realizado.” (Alles, 2011, p. 97).
- **Compromiso:** “Capacidad para sentir como propio los objetivos de la organización y cumplir las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.” (Alles, 2011, p. 102).
- **EPS:** Entidades Prestadoras de Salud.
- **EPP:** Equipos de Protección Personal.
- **Fidelización:** “Acción y efecto de fidelizar.” (Real Academia Española, 2014, 23.^a ed.).
- **Fidelizar:** “Conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.” (Real Academia Española, 2014, 23.^a ed.).
- **Formación:** “Acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etcétera. Incluye conceptos tales como desarrollo y capacitación.” (Alles, 2009, p. 51).
- **Identidad corporativa:** “Imagen a través de la cual se visualiza la cultura y la estrategia de una organización tanto interna como externamente de modo que sirve para posicionar a la empresa, sus productos y servicios, diferenciándose de sus competidores.” (Gelabert, 2007, p. 70).
- **Motivación:** “Orientación activa y selectiva del comportamiento: la tendencia a satisfacer necesidades que siente la persona.” (Gelabert, 2007, p. 104).
- **MTPE:** Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo.
- **SCTR:** Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo

- **Reconocimiento:** “Gratitud que se demuestra al trabajador por algo alcanzado en beneficio de la empresa” (Ibañez, 2007, p.802).
- **Retención de personal:** “Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.” (Prieto, 2013, p.10).
- **Retribución:** “Recompensa o pago de algo (Real Academia Española, 2014, 23.^a ed.).
- **Rotación:** “Retiro permanente de una organización puede ser voluntaria o involuntaria” (Robbins y Judge, 2009, p. 29).
- **Satisfacción:** “Cumplimiento de las necesidades humanas” (Chiavenato, 2009, p. 505).

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE COMPENSACIONES

Para la mayoría de los empleados la compensación consiste en salarios, bonos, tiempo libre pagado, seguro médico y otras formas similares de compensación monetaria; Sin embargo, consideramos que la compensación económica aunque importante, no es el único tipo de compensación que está a disposición de los empleados, por lo antes mencionado, esta variable no formara parte de estudio del presente trabajo puesto que corresponde a la alta dirección de la empresa la planificación de una política salarial acorde a la realidad del giro del negocio y satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores.

Se debe recalcar que dicha decisión se sustenta en la evaluación que se ha realizado del comparativo de los conceptos remuneraciones y supuestos beneficios ofrecidos por las diferentes empresas del rubro del mercado local (beneficios que en la práctica corresponden a obligaciones legales y de seguridad), en donde la empresa de estudio se encuentra dentro del promedio, según tabla n.º 3.1.

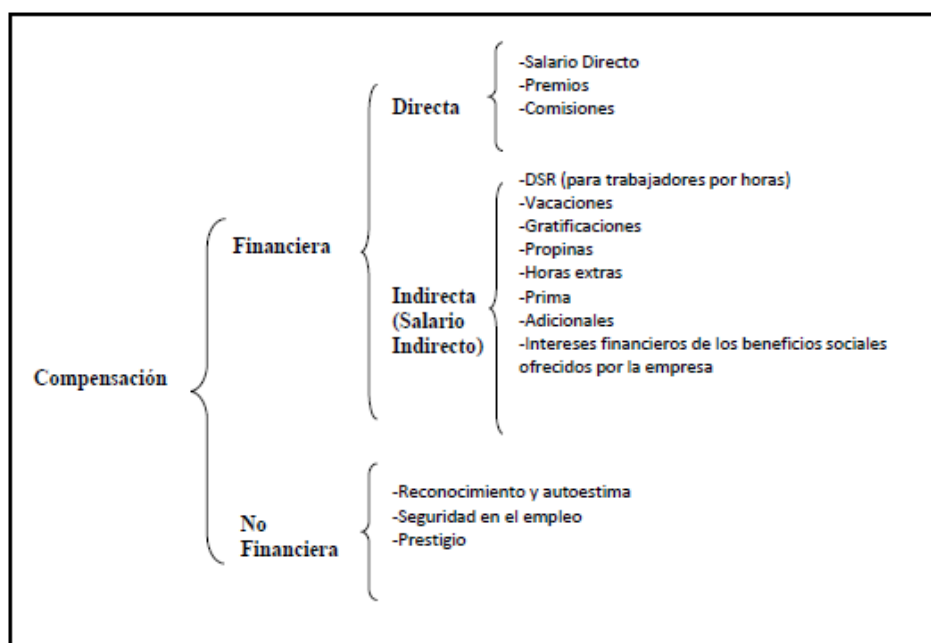
Tabla n.º 3.1. Tabla de comparativo de Remuneraciones y otros beneficios de empresas del mismo rubro del mercado local.

Empresa	BENEFICIOS											
	Sueldo Operario de Limpieza	Beneficio 1	Beneficio 2	Beneficio 3	Beneficio 4	Beneficio 5	Beneficio 6	Beneficio 7	Beneficio 8	Beneficio 9	Beneficio 10	Beneficio 11
Campo Mayor	850.00	Asignación Familiar		Bono	Beneficios de Ley	Utilidades						
Manpower	850.00				Beneficios de Ley		Pago Quincenal			Alimentación		
Grupo Eulen	No Publica		Capacitaciones		Beneficios de Ley			Pago Puntual				
JAB	850.00		Capacitaciones		Beneficios de Ley		Pago Quincenal					
Prolimp	850.00	Asignación Familiar		Bono						Alimentación		
SSAYS	No Publica				Beneficios de Ley		Pago Quincenal		Línea de Carrera			
Servicios Generales	No Publica	Asignación Familiar			Beneficios de Ley				Línea de Carrera		Equipos de Protección	Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo
Unidad de Estudio	850.00	Asignación Familiar	Capacitaciones		Beneficios de Ley							Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Diario Trome – Clasificados 2da y 3ra semana de Julio 2017

Esta propuesta está basada en las compensaciones no financieras, también llamado no económicos, cuyas variables de estudio es la retención, la misma que se sub divide en las siguientes: oportunidades de capacitación y formación, actividades recreativas, convenios de salud y reconocimiento, con el análisis de estas variables se determinara un compendio de estrategias que son la estructura de la propuesta de compensaciones para mejorar la retención a través de la satisfacción y fidelización del personal.

Figura n° 3.1. Diversos tipos de compensación



Fuente: Chiavenato (2000, Fig. n.º 10.2, p. 410)

Un objetivo adicional de proponer compensaciones considerando las variables antes mencionadas, es de generar un mínimo costo para le empresa en el desarrollo de su implementación.

Adicional a ello se busca hacer sentir al trabajador como pieza clave y miembro de una gran familia, para lo cual detallaremos a partir del ítem 3.2. “Desarrollo del Objetivo” la estructura de la propuesta de compensaciones que se encuentra enmarcado en las estrategias que proponemos los cuales permitirán a los colaboradores dependiendo su interés y necesidad acceder a diferentes beneficios.

Para el desarrollo de la propuesta de compensaciones se realizó una encuesta y entrevistas a los gerentes y jefatura de recursos humanos a fin de realizar un análisis de las variables mencionadas y determinar como una propuesta de compensaciones basadas en estas variables contribuye a la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima 2016 – 2017.

3.1. Materiales y métodos para la encuesta.

3.1.1. Material de estudio.

- **Unidad de estudio.**

La unidad de estudio, es una empresa familiar peruana del rubro de servicios ubicada en Lima, cuyo nombre de la entidad mantendremos en reserva para evitar conflictos personales y laborales.

- **Población.**

La cantidad total de personal operario que cuenta esta empresa es de 1660 trabajadores.

- **Muestra**

La muestra ha sido determinada por la aplicación de la siguiente formulación (Ver figura n.º 3.2.):

Figura n.º 3.2. Formula para determinar la muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular

N = Tamaño del universo (1,660 operarios)

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza:

- Nivel de confianza 90% → $Z = 1.645$
- Nivel de confianza 95% → $Z = 1.96$
- Nivel de confianza 99% → $Z = 2.575$

e = Es el margen de error máximo que admito (p.e. 5%)

p = Es la proporción que esperamos encontrar, como regla general, usaremos $p=50\%$

$$n = \frac{(1,660) (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}{(1,660 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)} = 312.11 = \mathbf{313}$$

Donde:

N = 1,660

Z = 1.96 (95% nivel de confianza)

p = 0.5 (50%)

e = 0.05 (5% margen de error)

n = 313 (tamaño de muestra)

3.1.2. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

- **De recolección de información.**

En esta investigación, la recolección de datos se realizó mediante la utilización de 2 técnicas:

- ✓ Se realizó una encuesta a los trabajadores de las áreas operativas de la empresa, teniendo como instrumento un cuestionario de 13 preguntas.

- Encuesta: Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que le afectan.

La selección de esta técnica ha sido considerada para la investigación dado que nuestra variable “Retención” se ha desglosado en oportunidades de capacitación y formación, actividades recreativas, convenios de salud y reconocimiento, estas sub variables tienen como principal objetivo dar respuesta al problema principal y específicos; los autores de la investigación concluimos que el realizar una encuesta es el mejor medio para determinar las estrategias que puedan mejorar la retención del personal operario a través de la satisfacción y fidelización.

Metodología para la aplicación de la encuesta:

- a) En el desarrollo del cuestionario se ha considerado preguntas claves como: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios educativos que brinden beneficios para el personal?, ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?, ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios de salud, para usted y su familia? ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?, en base a estas preguntas se evalúa de manera integral las variables para el desarrollo de la propuesta de compensaciones, las demás preguntas permitirán tener referencias de otros factores como la fidelización y satisfacción del personal (pregunta 3 y 4 respectivamente).
 - b) La encuesta deberá ser anónima, para asegurar la confiabilidad de los resultados.
- ✓ Se realizó una entrevista a las gerencias de la empresa y a la jefatura de recursos humanos de la compañía.

- Entrevista: La entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien.

La selección de esta técnica ha sido considerada para la investigación dado que los autores consideramos que la variable de retención tiene como principales gestores a las gerencias y jefatura de recursos humanos, es preciso conocer la opinión de los gerentes y jefe de recursos humanos con referencia a las compensaciones como variable que permita la retención de persona y minimizar la rotación del mismo.

3.1.3. Del análisis de información.

- El procesamiento de la información de las encuestas se realizó utilizando la técnica de referenciamiento a un valor mayor, de esta manera se obtendrá resultados representativos.
- El proceso de tabulación consistirá en el recuento de las respuestas que están contenidas en los cuestionarios.
- Con los datos obtenidos realizaremos la tabulación. Los resultados serán presentados en tablas y/o mapas gráficos que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas.
- Para el análisis de los resultados se tomará en cuenta:
 - El desarrollo de los objetivos.
 - Determinación plena de la realidad problemática.

Análisis General de la Encuesta

En el análisis global de la encuesta podemos concluir que los colaboradores consideran importante que la empresa pueda contar con convenios educativos y de salud para beneficio propio y de su núcleo familiar.

Por otro lado, un poco más de la mitad de los encuestados manifiestan que si existe un equilibrio entre su trabajo y su entorno familiar, al igual que si se sienten reconocidos y valorados por sus jefaturas en el desarrollo de sus funciones (52% y 53% respectivamente). Importante señalar que casi la mitad de los encuestados manifiestan lo contrario.

Así mismo con el desarrollo de las preguntas 3 y 4 alineadas a la fidelización y satisfacción podemos concluir que el 59% de los encuestados se encuentra satisfecho de pertenecer a la empresa y el 26% fidelizados con la misma; Sin embargo, los autores consideramos que a pesar los resultados mencionados existe una brecha importante por trabajar.

Análisis de la Entrevista

En el desarrollo de la investigación, se realizaron las entrevistas a la jefatura de recursos humanos, gerencia de administración y finanzas y sub gerencia general a fin de conocer la opinión que tienen con referencia a las compensaciones como elementos de retención para reducir la rotación del personal operario.

- Jefatura de Recursos Humanos, en la entrevista realizada al jefe de recursos humanos a quien se le pregunto: ¿Existe una estrategia que aplica para la retención del personal? Respondió: En la actualidad no se cuenta con una estrategia enfocada a la retención, solo se cumple con el pago de los beneficios sociales y de la remuneración mensual con dificultades en la oportunidad de pago; así mismo, se trata de apoyar al personal en cubrir aquellas necesidades eventuales como el destaque en una unidad operativa cercana a su domicilio, vacaciones no programadas dependiendo que existan recursos de reemplazo.
- Gerente de Administración y Finanzas (hermano del dueño) se evidencio que no existe interés en relación a implementar compensaciones no financieras que permita la retención

del personal operativo, su preocupación está enfocado a las finanzas y cumplimiento de sus obligaciones tributarias y en cumplir con el pago oportuno de las remuneraciones.

- Sub Gerente General, considera que es importante retener al personal bajo una estrategia de compensaciones a bajo costo, pero no es su principal preocupación, menciona que el servicio no se paraliza a pesar de existir una rotación constante del personal operativo.
- Jefatura de Operaciones, por el contrario, el jefe de operaciones si manifestó rotundamente que está de acuerdo con una propuesta de compensaciones que permita cubrir algunas necesidades del personal operativo, opina que las compensaciones son herramientas que permiten tener una mayor seguridad con referencia a la permanencia del trabajador; por otro lado manifiesta que al mejorar el índice de rotación contribuirá a brindar un mejor servicio a los clientes, beneficiando a la compañía.

Por lo antes mencionado, los autores podemos determinar que una propuesta de compensaciones contribuye a la retención del personal operativo en una empresa del rubro de servicios, para lo cual pasamos a detallar la forma de cómo cada una de las variables analizadas permitirá cumplir con los objetivos planteadas:

3.2. Desarrollo del Objetivo 1:

Sabemos que una de las principales palancas para retener al personal operativo es la capacitación y formación cuyo objetivo es busca que el beneficiario refuerce la capacitación laboral adquirida e inicie, desarrolle o mejore las habilidades sociales y personales relacionadas al ámbito laboral y personal, con ello se podrá lograr evitar que las competencias de los trabajadores queden obsoletas, adaptar al nuevo trabajador a su puesto de trabajo, recompensar los logros del trabajador.

En una entrevista realizada a **Paulo Pantigoso**, managing partner de EY (antes Ernest & Young) manifestó lo siguiente en relación a la contribución de las capacitaciones como retención del talento humano.

Un área de desarrollo de talento sin duda ayuda a manejar y a retención el talento humano. Para una empresa capacitar a un talento que tenga niveles de liderazgo es necesario y rentable.

Actualmente se privilegia la capacitación orientada a crear la necesidad de una mayor innovación, creatividad y productividad. En esa diferenciación se crea una buena cadena de conocimiento en el equipo que uno dirige”, precisó Pantigoso. (Diario Gestión, 2015).

Pantigoso en coordinación con la revista Aptitus buscan premiar las mejores prácticas en gestión del talento en las diferentes empresas peruanas, en base a la capacitación como retención del talento humano, enfocándose en métodos novedosos y buenas prácticas en las áreas de Recursos Humanos como el manejo más valioso de la empresa.

Es por este motivo que el desarrollo de la estrategia de Capacitación y Formación lo trabajaremos bajo el nombre de: **“Formando Talentos”**

Ventajas:

- **Para los Trabajadores**, es un elemento motivador, ya que hace sentir a los operarios valorados dentro de la organización y además es un medio de promocionar y alcanzar puestos de mayor responsabilidad, lo que supone mejorar la retribución salarial.
- **Para la Empresa**, genera un mayor añadido a la organización, puesto que al mejorar las actitudes como las aptitudes de los operarios se incrementará la productividad de estos, por lo tanto, la empresa será más competitiva en el mercado.

Se debe mencionar que la empresa en estudio cuenta con un plan anual de capacitaciones, las que son realizadas por el personal interno de la compañía y proveedores (aseguradoras, proveedores de insumos y equipos) con el fin de desarrollar y mejorar las actividades propias al giro del negocio (manejo adecuado de maquinarias y equipos de limpieza, uso adecuado de EPP, bioseguridad y manejo de residuos sólidos, entre otros). Por lo cual el desarrollo de la propuesta de compensaciones en lo que refiere

a capacitación y formación se articula fundamentalmente en dos ejes principales: convenios educativos que se pueda adquirir con instituciones del estado y privadas con la finalidad de mejorar las competencias personales y profesionales del personal operario.

Instituciones del Estado

- Ministerio de Trabajo:

1. El área de recursos humanos deberá descargar el plan de capacitaciones gratuitas del MTPE.
2. Seleccionar los cursos o charlas según necesidad y/o conveniencia
3. Realizar la convocatoria a todo el personal
4. Registrar a los trabajadores que accederán al curso o charla
5. Solicitar la constancia de participación
6. Entrega y registro de las constancias al beneficiario

Cursos y/o Charlas:

- ✓ Beneficios sociales y lectura de boleta de pago
- ✓ Seguridad y salud en el trabajo
- ✓ Prevención de riesgos laborales y enfermedades profesionales
- ✓ Responsabilidad social empresarial

- Seguro Social

El seguro social brinda capacitaciones a través del CEPRIT (centro de prevención de riesgos de trabajo). Los servicios que el CEPRIT brinda son completamente gratuitos, siempre y cuando las empresas aporten al SCTR (caso de la unidad de estudio por considerar el rubro de limpieza de alto riesgo).

1. Comunicarse con la persona de contacto o llamar a los teléfonos que figuran en la página web del CEPRIT.
2. Evaluar si las charlas están acordes con la necesidad
3. Realizar la convocatoria a todo el personal.
4. Registrar a los trabajadores que accederán al curso o charla
5. Solicitar la constancia de participación
6. Entrega y registro de las constancias al beneficiario

Cursos y/o Charlas:

- ✓ Seguridad e higiene ocupacional
- ✓ Salud en el trabajo
- ✓ Ergonomía
- ✓ Liderazgo en prevención
- ✓ Planificación Familiar
- ✓ Enfermedades tropicales
- ✓ Riesgo de contagio
- ✓ Primeros auxilios
- ✓ Inyectables y medida de presión
- ✓ Alimentación saludable

Instituciones Privadas:

Instituciones técnicas, Universitarias y Colegios No escolarizados

Obtener convenios con instituciones técnicas, universitarias y colegios no escolarizados para que el personal operario pueda acceder a descuentos para iniciar o continuar con su desarrollo académico, los pasos a seguir por el lado de la empresa son los siguientes:

- Elaborar carta de presentación dirigida a la institución y/o registrarse en su página web.
- Firma de convenio corporativo señalando el porcentaje de descuento y otros beneficios para el personal operario.
- Comunicar en el periódico mural el beneficio obtenido indicando nombre de la institución, modalidad del beneficio (descuento o gratuito) y los requisitos para adquirir el beneficio.

En la investigación para el desarrollo del trabajo, se ha podido constatar que existen una gama de instituciones que realizan estos tipos de convenios con empresas privadas según sus políticas internas, tales como: CESCA, COMPUTRONIC, CICEX, SISE, IDAT, EUROIDIOMAS, UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA.

Para acceder a estos beneficios, la empresa en estudio debe formalizar la negociación y los beneficios en un convenio privado con la empresa proveedora del beneficio, se adjunta modelo de convenio educativo (ver anexo n.º 3).

Detallamos lista de beneficios con la que cuentan las instituciones mencionadas.

Tabla n.º 3.2. Convenio de Capacitación y Formación

TIPO DE CONVENIO	EMPRESA	TIPO DE BENEFICIO	ALCANCE
Educación	EUROIDIOMAS	Hasta 30% dscto en cursos de idiomas (*)	Para todo el personal
Educación	CESCA	Hasta 50% en carreras técnicas y profesionales (*)	Para todo el personal
Educación	COMPUTRONIC	Hasta 50% en carreras técnicas y profesionales (*)	Para todo el personal
Educación	CICEX	Hasta 50% en carreras técnicas y profesionales (*)	Para todo el personal
Educación	SISE	Hasta 20% en carreras técnicas (*)	Para todo el personal
Educación	IDAT	Hasta 15% en Carreras Profesionales y cursos extensión profesional (*)	Para todo el personal
Educación	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA	Hasta 15% en Carreras Profesionales y cursos extensión profesional (*)	Para todo el personal

(*) Aplica Titulares y Dependientes

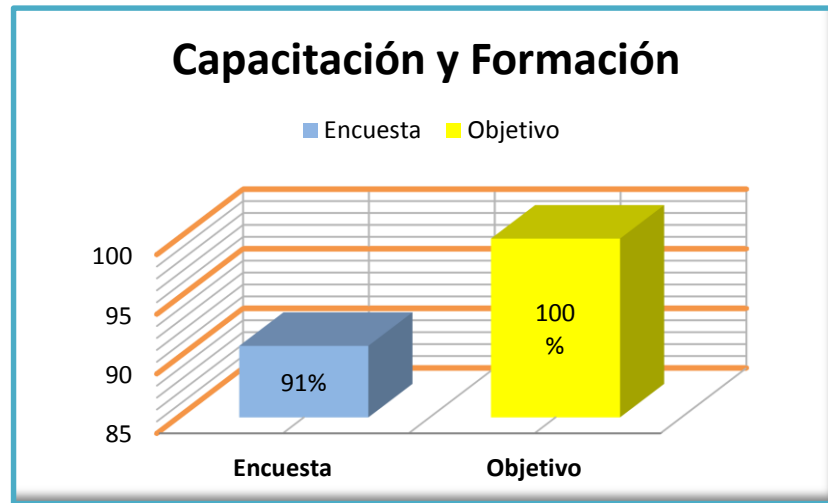
Fuente: Elaboración propia

Dada la cantidad de población con la que cuenta la unidad de estudio (1,660 operarios) ha permitido que estos beneficios sean otorgados a todo el personal, inclusive en alguno de ellos involucra al núcleo familia.

Tomando como referencia los resultados de la encuesta y el desarrollo de la propuesta de compensaciones antes mencionado, podemos sostener que la implementación de este plan permitirá cumplir los objetivos específicos planteados:

- **Capacitación y Formación**, el 91% de encuestados manifiestan que es importante que la empresa cuente con convenios de capacitación y formación, con el desarrollo de la propuesta de compensaciones podremos cubrir la necesidad total del índice encuestado.

Figura n.º 3.3. Índice de Mejora – Objetivo de Capacitación y Formación.



Fuente: Elaboración propia

3.3. Desarrollo del Objetivo 2:

Uno de los pilares más importantes de toda organización es el recurso humano, cada uno de nuestros colaboradores es pieza clave para aportar en el logro de los objetivos de la empresa, sabemos que solo lo podremos lograr, siempre y cuando ellos se sientan bien y tengan un equilibrio tanto en lo familiar como en lo laboral.

Marisa Aguirre (Gerente de Desarrollo Humano en la empresa Vallue Advisory, profesora del PAD de la Universidad de Piura y Ex Decana de la Facultad de Ciencias de la Información y Ex Directora de estudios de la Universidad de Piura), en una entrevista realizada por el Diario Gestión el 09 de Enero del 2012 asegura que:

La tranquilidad en el entorno familiar ayuda a reducir los niveles de estrés producidos por el trabajo, lo cual se traduce en una serie de beneficios directos para las compañías, como una mejora de la productividad y de la eficacia, reducción de costes de sustitución, entre otros (Diario Gestión, 2012).

Es por esta razón que proponemos el programa **“Pensando en ti”** para fomentar actividades que incluyan a la familia en los tiempos libres, la buena salud y otras actividades in situ para el colaborador y el núcleo familiar (cónyuge e hijos).

Este programa, tiene como base la obtención de convenios con instituciones recreativas, culturales, alimenticias y de cuidado personal.

Los pasos a seguir por el lado de la empresa son los siguientes:

- Elaborar carta de presentación dirigida a la institución y/o contactar vía web.
- Firma de convenio corporativo señalando el porcentaje de descuento y beneficios adicionales para el personal operario.
- Comunicar en el periódico mural el beneficio obtenido indicando nombre de la institución, modalidad del beneficio (descuento o gratuito) y los requisitos para adquirir el beneficio.
- Una vez adquirido el beneficio los trabajadores con solo mostrar su fotocheck y/o boleta de pago, podrán gozar de los convenios obtenidos.

En la investigación para el desarrollo del trabajo, se ha podido constatar que existen una gama de instituciones que realizan estos tipos de convenios con empresas privadas según sus políticas internas, tales como: OLTURSA, KELLYS SHOES, CARAVANA, CONEY PARK, TEATRO ARLEQUIN, BEMBOS.

Se anexa modelo de afiche para la difusión del beneficio en las diferentes unidades operativas anexo (ver anexo n.º 4).

Detallamos lista de beneficios con la que cuentan las instituciones mencionadas.

Tabla n.º 3.3. Convenio de Bienestar General y Actividades Recreativas

TIPO DE CONVENIO	EMPRESA	TIPO DE BENEFICIO	ALCANCE
Bienestar General	OLTURSA	Hasta 10% dscto compra de pasajes a nivel nacional (*)	Para todo el personal
Bienestar General	KELLYS SHOES	Hasta 25% dscto compra de calzado, carteras (**)	Para todo el personal
Bienestar General	CARAVANA	Hasta 3% consumo (Pollo a la brasa) (*)	Para todo el personal
Recreación	BEMBOS	Hasta 5% dscto en consumo y/o cuponera (*)	Para todo el personal
Recreación	TEATRO ARLEQUIN	Entradas 2 X 1 Obras Teatro Infantil (25 por obra) (*)	Para todo el personal
Recreación	CONEY PARK	Vales de Descuento (Coney Park, Yukids) (*)	Para todo el personal

(*) Aplica Titulares y Dependientes

(**) Solo Titulares

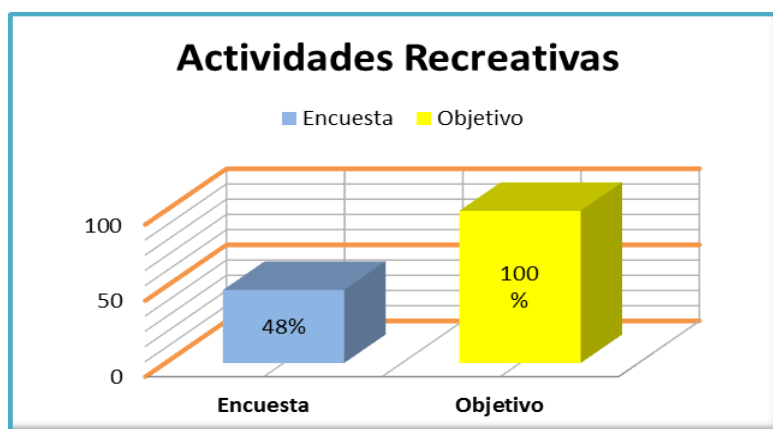
Fuente: Elaboración propia

Dada la cantidad de población con la que cuenta la unidad de estudio (1,660 operarios) ha permitido que estos beneficios sean otorgados a todo el personal, inclusive en alguno de ellos involucra al núcleo familiar.

Tomando como referencia los resultados de la encuesta y el desarrollo de la propuesta de compensaciones antes mencionado, podemos sostener que la implementación de este programa permitirá cumplir los objetivos específicos planteados:

- **Actividades Recreativas**, el 48% de la población encuestada manifiestan que no existe un equilibrio entre su trabajo y su familia, con el desarrollo de la propuesta de compensaciones podremos cubrir la necesidad total del índice encuestado.

Figura n° 3.4. Índice de Mejora – Objetivo de Actividades Recreativas.



Fuente: Elaboración propia

3.4. Desarrollo del Objetivo 3:

Para mantener a nuestros colaboradores sanos y saludables, se plantea realizar convenios y campañas con instituciones estatales y privadas del rubro, que podrán acceder los trabajadores con solo mostrar su fotocheck y/o boleta de pago, este programa llevara como nombre representativo **“Protegemos tu salud y la de tu familia”**.

Nilda Cabra Lagunes (Directora del área técnica de beneficios para empleados de la empresa AON México) en un artículo virtual del publicado el pasado 03 de agosto del 2017 sobre “El Aumento en la preocupación del bienestar de empleados de empresas mexicanas” detalla que:

En los últimos seis años, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) mexicanas se han involucrado más en brindar programas de salud a los trabajadores, una de las primeras necesidades básicas de los seres humanos.

Añadió que 63% se relaciona con enfermedades laborales y sólo 15% de las organizaciones implementan acciones para mejorar la calidad del sueño. (ElEmpresario.mx, 2017).

Nilda Cabra, resalta la importancia de contar con programas de salud para los trabajadores, enfocados a enfermedades ocupacionales en donde el solo el 15% de organizaciones han tomado acción sobre ello, así mismo, manifiesta que estos programas deben estar enfocados a lo relacionado a nutrición y actividades físicas. Los beneficios de la implementación de estos programas recaen en un mejor clima laboral, mayor productividad, disminución del ausentismo y menor rotación de personal.

“Protegemos tu salud y la de tu familia” busca ofrecer una variedad de beneficios gratuitos y/o costos mínimos y distintas alternativas para tratamiento de salud y bienestar, enfocadas a la prevención y adecuados hábitos de vida saludable en nuestros colaboradores que permita generar conciencia de autocuidado, para lo cual se proponen las siguientes actividades:

- Servicios Odontológicos
- Servicio Oftalmológico
- Masajes relajantes
- Gimnasia laboral
- Despistaje de triglicéridos, hemoglobina, colesterol
- Vacunas: influenza, cáncer uterino, sarampión, hepatitis “b” y tétano
- Podología

Los pasos a seguir por el lado de la empresa son los siguientes:

- Elaborar carta de presentación dirigida a la institución y/o contactar vía web.

- Firma de convenio corporativo señalando el porcentaje de descuento y beneficios adicionales para el personal operario.
- Comunicar en el periódico mural el beneficio obtenido indicando nombre de la institución, modalidad del beneficio (descuento o gratuito) y los requisitos para adquirir el beneficio.

En la investigación para el desarrollo del trabajo, se ha podido constatar que existen una gama de instituciones que realizan estos tipos de convenios con empresas privadas según sus políticas internas, tales como: CLINICA ODONTOLOGICA ODAN, SPA ODONTOLOGICA INTERNACIONAL, OPELUCE, MULTIDENT.

Detallamos lista de beneficios con la que cuentan las instituciones mencionadas.

Tabla n.º 3.4. Convenio de Salud

TIPO DE CONVENIO	EMPRESA	TIPO DE BENEFICIO	ALCANCE
Salud	CLINICA ODONTOLOGICA ODAN	Hasta 15% dscto en atenciones odontológicas (*)	Para todo el personal
Salud	OPELUCE	Hasta 20% en consultas, exámenes, cirugía, laboratorio, paquetes ópticos (*)	Para todo el personal
Salud	MULTIDENT	Hasta 15% en consultas, exámenes, cirugía, laboratorio, paquetes ópticos (*)	Para todo el personal

(*) Aplica Titulares y Dependientes

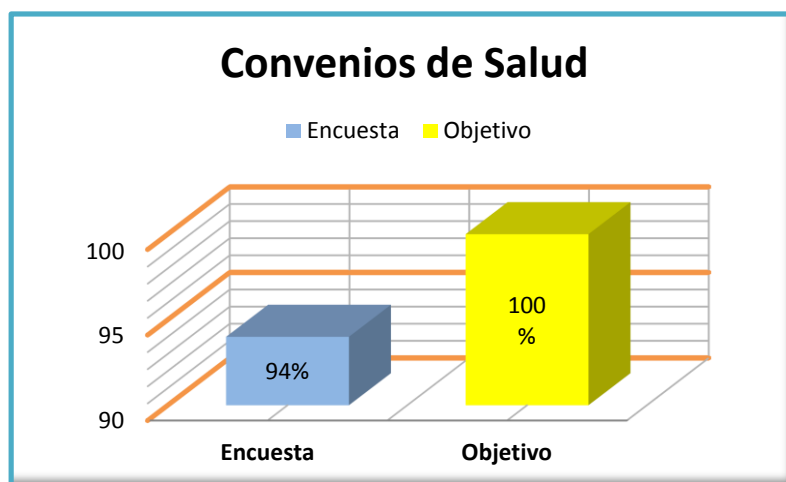
Fuente: Elaboración propia

Dada la cantidad de población con la que cuenta la unidad de estudio (1,660 operarios) ha permitido que estos beneficios sean otorgados a todo el personal, inclusive en alguno de ellos involucra al núcleo familia.

Tomando como referencia los resultados de la encuesta y el desarrollo de la propuesta de compensaciones antes mencionado, podemos sostener que la implementación de este programa permitirá cumplir los objetivos específicos planteados:

- **Convenios de Salud**, el 94% de encuestados valoran que la empresa tenga convenios de salud que beneficien al personal y su entorno familiar, con el desarrollo de la propuesta de compensaciones podremos cubrir la necesidad total del índice encuestado.

Figura n.º 3.5. Índice de Mejora – Objetivo de Convenios de Salud.



Fuente: Elaboración propia

3.5. Desarrollo del Objetivo 4:

Es deber de la organización que todos sus colaboradores se sientan felices y orgullosos de trabajar en esta empresa. Como parte de la estrategia que proponemos para lograrlo está el reconocimiento que trae como consecuencia que el colaborador sienta orgullo y por consecuencia mejore su desempeño organizacional.

Clavería (2009) en un artículo virtual de la revista América Economía detalla las opiniones de varios expertos acerca de la importancia de reconocer a los empleados, de estas opiniones podemos concluir que varios de ellos coinciden en que el reconocimiento permite relacionar a los trabajadores con la empresa, generando una motivación para los empleados; El premio al desempeño puede alcanzar y ampliar la satisfacción y la retención de los trabajadores, así como las utilidades y la producción de la compañía. Por otro lado, se menciona en el artículo que el reconocimiento no necesariamente debe ser económico, existen otras maneras de reconocer como por ejemplo dando unas gracias, reconociendo las ideas o aportes, estos deberían llevarse de manera periódica.

Este artículo considera las opiniones de Ricardo Pino (Director de Alianzas de Centrum Católica), Maricruz Torres (Directora del Centro de Desarrollo Profesional del Itam de México), Raciél Sosa (Director de desarrollo para Great Place to Work Institute.) y Fernando Cerutti (Director del Diplomado Internacional en Management de la Universidad de Belgrano).

Por esta razón proponemos diferentes programas bajo el nombre de: **“Mi orgullo eres tú”** estructurados con el objetivo de reconocer el esfuerzo, compromiso y logro de nuestros colaboradores:

“Círculo de Excelencia”

Reconocimiento del mejor colaborador por mes, considerando a un solo trabajador de esta mención por unidad operativa. El reconocimiento será realizado a través de una comunicación escrita de parte del Departamento de RRHH, la cual será publicada para su difusión en los periódicos murales de cada unidad; Asimismo, será personalizada con una constancia de reconocimiento individual firmada por la gerencia.

Pasos a seguir:

1. Solicitar a los jefes de cada unidad operativa la lista de los tres mejores colaboradores que obtuvieron el mayor puntaje en su evaluación, considerando el ranking por trabajador.
2. Consolidar la lista de todo el personal nominado para listar a los ganadores y los que ocuparon el segundo y tercer puesto, señalar en la lista la sede de procedencia.
3. Comunicar en el periódico mural de cada sede la lista del ranking general.
4. Entrega de carta de reconocimiento al colaborador por parte de su jefe inmediato.

“Te Agradezco”

La implementación de este programa tiene como objetivo generar una relación afectiva entre todos nuestros colaboradores, motivando la práctica del agradecimiento a otro por alguna ayuda, aporte o gesto que haya tenido, buscando mejorar el clima laboral, elevar la autoestima, consolidar el sentido de equipo y generar mejores resultados, se implementa 4 tipos de formato de tarjetas de “Te Agradezco” para que un colaborador le dé las gracias a otro de una forma más dinámica y significativa.

Las 4 principales actitudes que se pretende impulsar a través de estos formatos son:

- Crear un clima de colaboración, confianza y compañerismo

- Generar soluciones innovadoras
- Influnciar al equipo para lograr resultados extraordinarios
- Ser positivo, buscar el sí se puede.

Pasos a seguir:

1. Elaborar los 4 formatos de tarjeta
2. Comunicar y sensibilizar a los jefes inmediatos de cada unidad operativa la forma de uso de cada uno de los formatos, a fin de que estos hagan la réplica con sus colaboradores.
3. Publicar el programa “Te Agradezco” en los periódicos murales de cada unidad
4. Mantener los formatos en lugares visibles y de fácil acceso.

Figura n.º 3.6. Formato de Tarjeta ¡te agradezco! Por crear un clima de colaboración y compañerismo.

<h2 style="margin: 0;">ite agradezco!</h2> <p style="font-size: small; margin: 5px 0;">Crear un clima de colaboración, confianza y compañerismo</p>	
DE:	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
PARA:	MOTIVO:
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
FECHA:	FIRMA
.....
.....

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.7. Formato de Tarjeta ¡te agradezco! Por generar soluciones innovadoras.

<h1 style="margin: 0;">¡te agradezco!</h1> <p style="margin: 0; color: blue;">Generar soluciones innovadoras</p>	
DE: PARA: FECHA:	<div style="height: 100px;"></div> <div style="position: absolute; bottom: 10px; right: 10px; width: 100px; text-align: center;"> FIRMA </div>

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.8. Formato de Tarjeta ¡te agradezco! Por influenciar al equipo para lograr resultados extraordinarios.

¡te agradezco!	
Influenciar al equipo para lograr resultados extraordinarios	
DE:	
PARA:	
FECHA:	
	MOTIVO:
	FIRMA

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.9. Formato de Tarjeta ¡te agradezco! Por ser positivo, buscar el sí se puede.

¡te agradezco! Ser positivo, buscar el sí se puede	
DE: PARA: FECHA:	MOTIVO: <div style="text-align: right;"> FIRMA </div>

Fuente: Elaboración propia

“Reconocimiento por Tiempo de Servicio”

La implementación de este programa tiene por objetivo reconocer el esfuerzo de los colaboradores en los años de servicio dedicados a la empresa, con la finalidad de que el trabajador sienta que la empresa lo considera alguien importante en el cumplimiento de las metas laborales. Este reconocimiento será realizado a través de una carta de reconocimiento entregada cada tres años de aniversario del trabajador, esta carta será firmada por el gerente general.

“Estamos Contigo”

Este programa consiste en formalizar la comunicación de aquellos eventos importantes de cada trabajador con la finalidad de fomentar el compañerismo, solidaridad, haciendo sentir al colaborador parte de una gran familia. Importante señalar que la difusión de estos eventos será publicada bajo el consentimiento del trabajador.

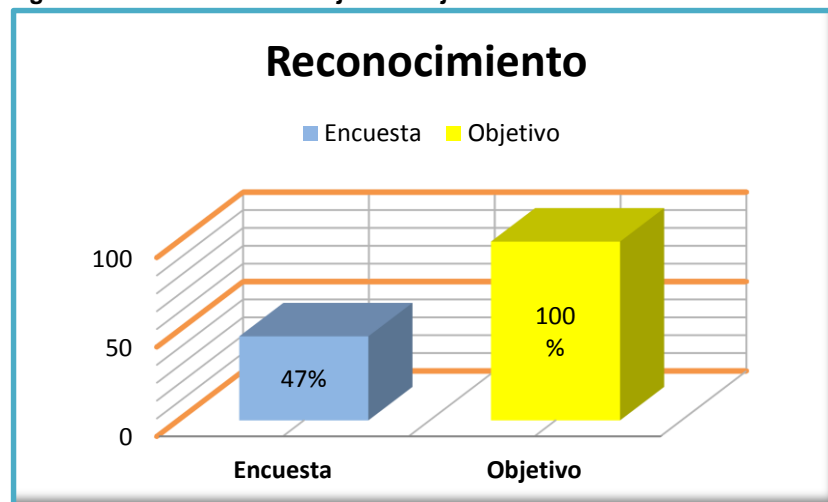
A continuación, detallamos los eventos personales que serán considerados en este programa y publicados en el periódico mural de cada sede de destaque.

- ✓ Cumpleaños del mes
- ✓ Nacimiento de hijo
- ✓ Matrimonio
- ✓ Titulación Profesional
- ✓ Pérdida de un ser querido

Tomando como referencia los resultados de la encuesta y el desarrollo de la propuesta de compensaciones antes mencionado, podemos sostener que la implementación de este plan permitirá cumplir los objetivos específicos planteados:

- **Reconocimiento**, el 47% de encuestados señalan que no son valorados y reconocidos por sus jefaturas en el desarrollo de sus labores, con el desarrollo de la propuesta de compensaciones podremos cubrir la necesidad total del índice encuestado.

Figura n.º 3.10. Índice de Mejora – Objetivo de Reconocimiento



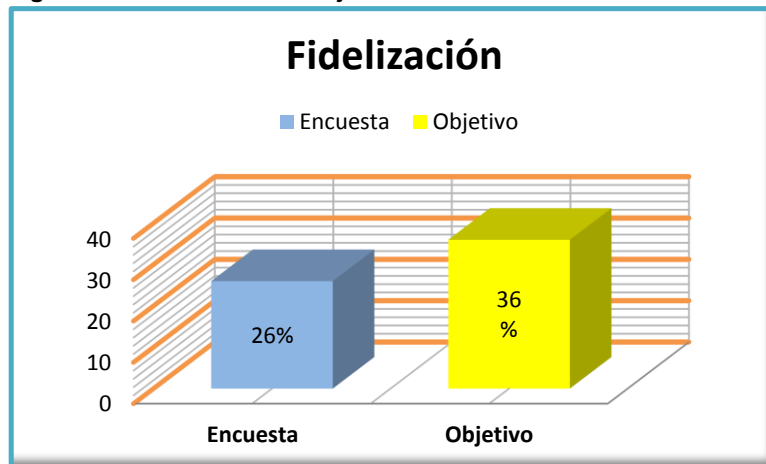
Fuente: Elaboración propia

Adicional a las variables mencionadas en los convenios, es importante detallar el resultado de las encuestas en relación a otros factores que ayudaran al cumplimiento de los objetivos específicos y de la justificación cuantitativa:

- **Fidelización**, solo el 26% de los encuestados señalan que se mantendrá en la empresa ante alguna propuesta laboral, con el desarrollo de la propuesta de

compensaciones podremos mejorar el índice de fidelización del personal operario en un 10% de 26% a 36%.

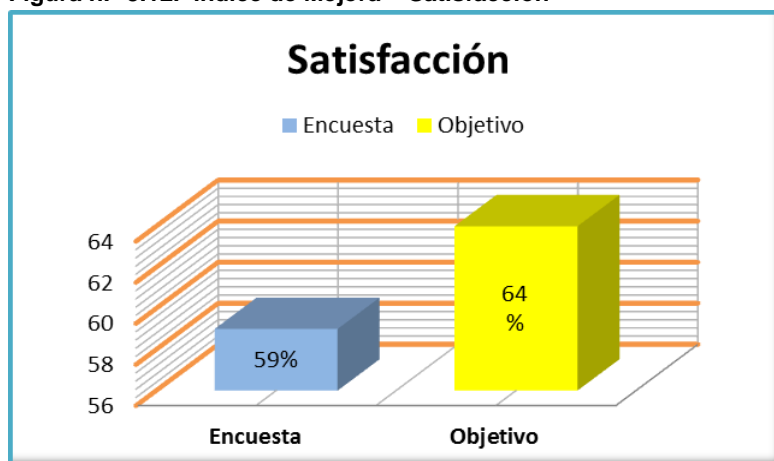
Figura n.º 3.11. Índice de Mejora – Fidelización



Fuente: Elaboración propia

- **Satisfacción**, el 59% de los encuestados señalan que se encuentra satisfecho por trabajar en la empresa, con el desarrollo de la propuesta de compensaciones podremos mejorar el índice de satisfacción del personal operario en un 5% de 59% a 64%.

Figura n.º 3.12. Índice de Mejora – Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

3.6. Gantt de Actividades para la implementación de la propuesta:

Tabla n.º 3.5. Gantt de Actividades

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8
Presentación de la propuesta a la alta dirección	X							
Aprobación de la propuesta	X							
Presentación y explicación de la propuesta al área de RR.HH.		X						
Contacto con las entidades privadas y estatales para coordinar los convenios			X	X				
Elaboración del convenios por el área legal según acuerdos con el proveedor					X	X		
Firma de convenios entre la empresa y el proveedor						X		
Difusión de los convenios y programas							X	X

Fuente: Elaboración propia

3.7. Ahorro en retención por trabajador:

Tabla n.º 3.6. Ahorro retención de trabajador

DESCRIPCIÓN	IMPORTE S/.
Uniformes / Fotocheck	219.70
Reemplazo por ausencia (día)	41.36
Selección de candidato	13.38
Penalidad por tardanzas (referencial según acuerdo contractual)	80.00
Inducción / Capacitación	40.00
TOTAL	354.44

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE ENCUESTA AL PERSONAL

Encuesta realizada: 26.07.2017 -27.07.2017

Total Población: 1660 operarios

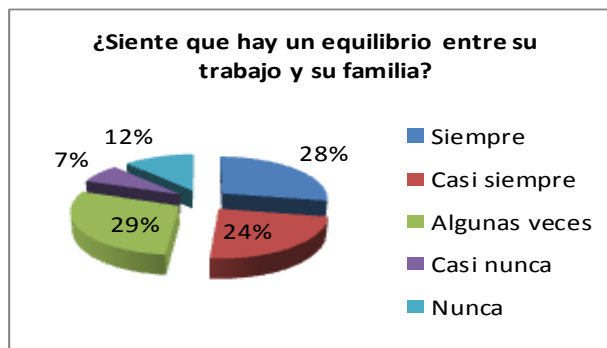
Total Muestra: 313 encuestados (Según aplicación de formula)

Tabla n.º 3.7. Pregunta N° 1: ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Siempre	87
Casi siempre	74
Algunas veces	91
Casi nunca	23
Nunca	38
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.13. Pregunta N° 1: ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

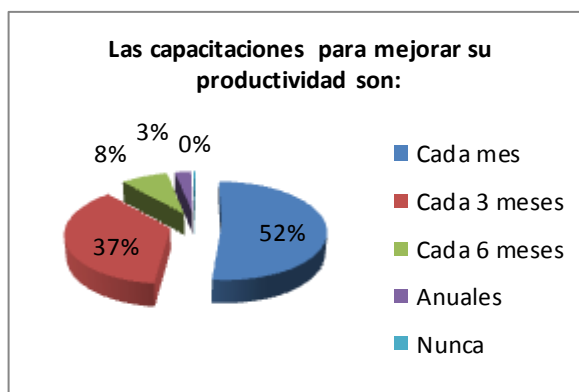
El 48% de los encuestados señalan que no cuentan con el tiempo suficiente para dedicarlo a la familia, mientras que el 52% manifiesta que, si tienen el espacio suficiente para compartir con el núcleo familiar, la distancia al centro de trabajo y otras actividades laborales que realizan fuera de sus horarios de trabajo no les permite satisfacer la necesidad de pasar mas tiempo con su familia.

Tabla n.º 3.8. Pregunta N° 2: Las capacitaciones para mejorar su productividad son:

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Cada mes	162
Cada 3 meses	115
Cada 6 meses	26
Anuales	9
Nunca	1
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.14. Pregunta N° 2: Las capacitaciones para mejorar su productividad son:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

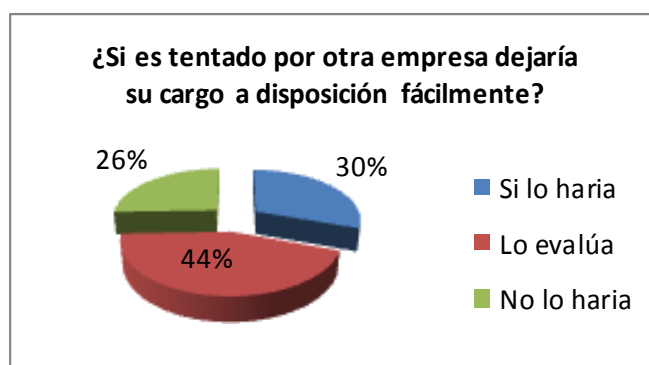
Más de la mitad del personal confirma que la periodicidad de las capacitaciones para mejorar su productividad se realiza de manera mensual, importante señalar que nos referimos a capacitaciones internas.

Tabla n.º 3.9. Pregunta N° 3: ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Si lo haría	95
Lo evalúa	138
No lo haría	80
Total encuestados	313

Fuente. Elaboración propia

Figura n.º 3.15. Pregunta N° 3: ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 74% estaría dispuesto a evaluar o dejar su cargo a disposición, el 26% no lo haría.

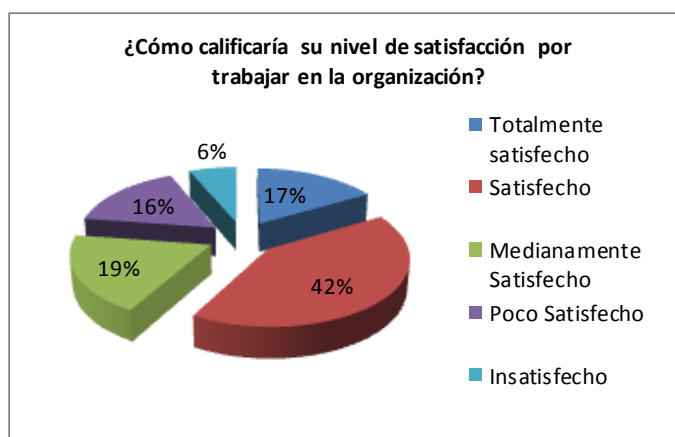
Estos índices son reflejo de que, en el mercado laboral referido a este rubro, se maneja una escala remunerativa y beneficios estándar, lo que origina que, ante cualquier inconveniente en contra del trabajador, este pueda tomar la decisión de cambiar de empleador en un plazo bastante corto y en muchos de los casos sin previo aviso.

Tabla n.º 3.10. Pregunta N° 4: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Totalmente satisfecho	52
Satisfecho	130
Medianamente Satisfecho	60
Poco Satisfecho	51
Insatisfecho	20
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.16. Pregunta N° 4: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

A pesar que más de la mitad del personal operario está satisfecho de trabajar en la empresa, un 41% de los trabajadores manifiesta lo contrario.

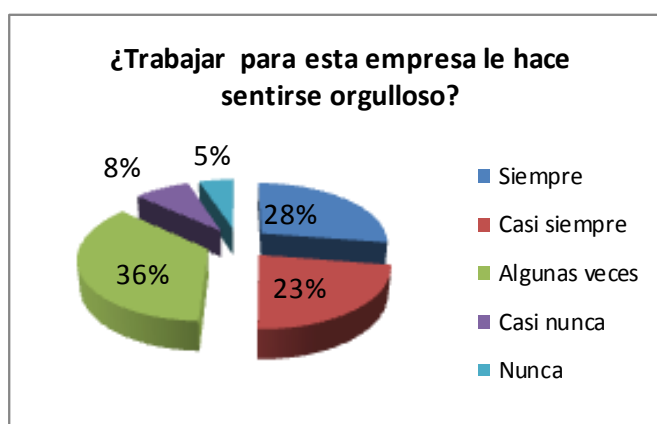
La falta de elementos de retención y la falta de compromiso e importancia en la inversión por parte de la jefatura de recursos humanos y la gerencia responsable, no contribuyen a la planificación de estrategias que permitan satisfacer las necesidades del personal operario.

Tabla n.º 3.11. Pregunta N° 5: ¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Siempre	86
Casi siempre	72
Algunas veces	113
Casi nunca	26
Nunca	16
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.17. Pregunta N° 5: ¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

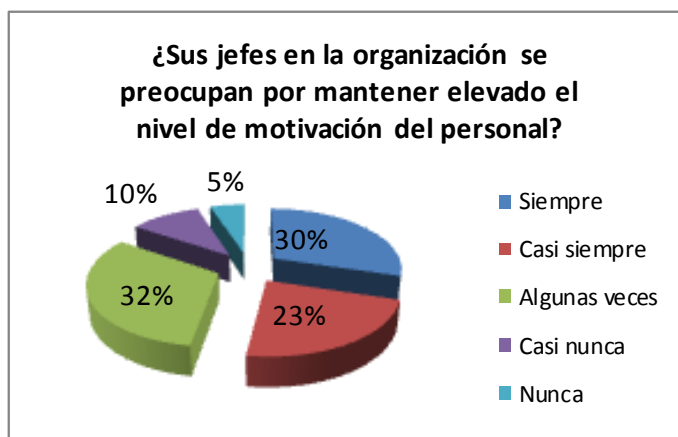
A pesar que el 51% se siente orgullosos de trabajar para esta empresa, el 49% piensa lo contrario. La falta de compromiso por parte de los directivos de la empresa en busca del bienestar del personal operario se refleja en el alto porcentaje de los resultados antes mencionados.

Tabla n.º 3.12. Pregunta N° 6: ¿Sus jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Siempre	93
Casi siempre	71
Algunas veces	100
Casi nunca	33
Nunca	16
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.18. Pregunta N° 6: ¿Sus jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 53% manifiestan que sus jefes inmediatos si se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación.

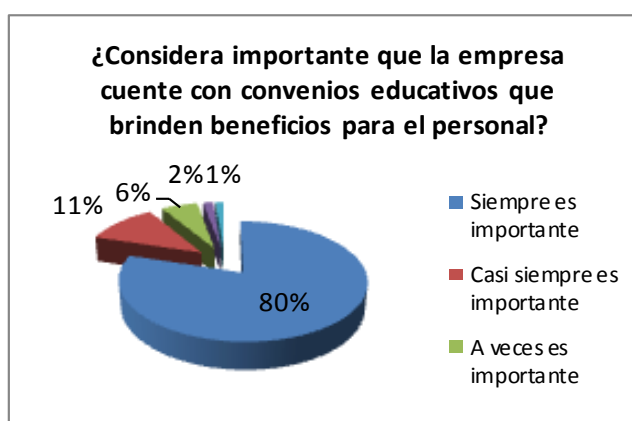
La motivación es uno de los pilares más importantes de los empleadores que nunca debe faltar entre los trabajadores, su resultado supone un cambio cualitativo en la producción y/o desarrollo de sus funciones de cada colaborador, también refleja el poder trabajar bajo un ambiente agradable y proactivo, por ello la preocupación que el 47% de los encuestados manifiestan no estar motivados.

Tabla n.º 3.13. Pregunta N° 7: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios educativos que brinden beneficios para el personal?

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Siempre es importante	250
Casi siempre es importante	36
A veces es importante	18
Casi nunca es importante	5
Nunca es importante	4
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.19. Pregunta N° 7: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios educativos que brinden beneficios para el personal?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 91% valora que la empresa tenga convenios educativos que brinden beneficios para el personal.

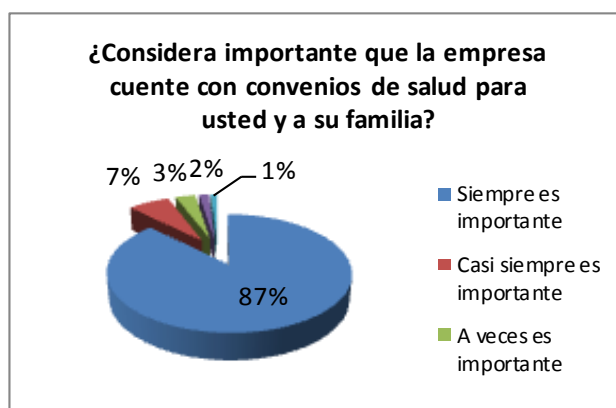
En el mundo globalizado en que vivimos y ante la oferta y demanda laboral que existe en nuestro país en cuanto a la mano de obra de nivel operario y teniendo el conocimiento que el estudio forma parte del desarrollo profesional de cada individuo, conscientes de ello, un alto índice de los encuestados valora que la empresa adquiera convenios educativos.

Tabla n.º 3.14. Pregunta N° 8: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios de salud para usted y a su familia?

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Siempre es importante	274
Casi siempre es importante	21
A veces es importante	10
Casi nunca es importante	5
Nunca es importante	3
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.20. Pregunta N° 8: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios de salud para usted y a su familia?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 94% valora que la empresa tenga convenios de salud que brinden beneficios para el personal y su familia.

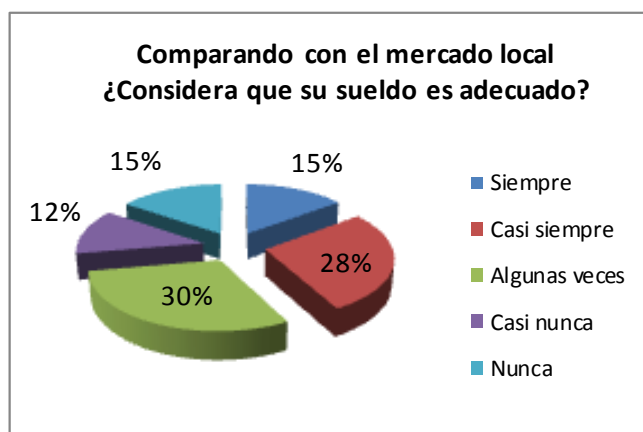
El cuidado de la salud personal y familiar, el alto costo de las consultas, medicamentos y los tiempos altos en concretar una cita médica en EsSalud forman parte en la distracción y desconcentración de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, conscientes de ello, un alto índice de los encuestados valora que la empresa adquiera convenios de salud para ellos y sus familiares.

Tabla n.º 3.15. Pregunta N° 9: Comparando con el mercado local ¿Considera que su sueldo es adecuado?

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Siempre	46
Casi siempre	86
Algunas veces	94
Casi nunca	39
Nunca	48
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.21. Pregunta N° 9: Comparando con el mercado local ¿Considera que su sueldo es adecuado?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 43% de los trabajadores consideran que su sueldo es el adecuado en relación al mercado local.

La retribución económica forma parte importante para el empleador como para los colaboradores, bajo esta consigna y posterior a un análisis remunerativo realizado al mercado en el rubro analizado, podemos observar que las remuneraciones que se manejan son estándar en las diferentes empresas de servicio de limpieza; Sin embargo, el 57% de los encuestados consideran que su sueldo no es el adecuado.

Tabla n.º 3.16. Pregunta N° 10: ¿Considera que las actividades recreacionales que la empresa realiza, fomenta la integración y satisfacción de los colaboradores?

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Siempre	75
Casi siempre	97
Algunas veces	82
Casi nunca	24
Nunca	35
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.22. Pregunta N° 10: ¿Considera que las actividades recreacionales que la empresa realiza, fomenta la integración y satisfacción de los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 55% considera que las actividades recreativas que la empresa realiza fomentan la integración y satisfacción de los colaboradores.

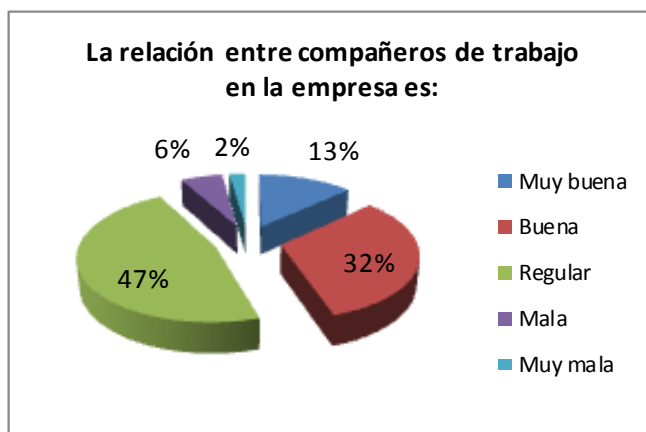
La integración y satisfacción de los colaboradores forma parte importante de la estrategia con que deben de contar todas las empresas, importante señalar que en la actualidad la empresa solo cuenta con una actividad recreacional en el marco de su aniversario institucional, el cual se realiza dependiendo la coyuntura financiera del momento (en promedio, cada tres años).

Tabla n.º 3.17. Pregunta N° 11: La relación entre compañeros de trabajo en la empresa es:

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Muy buena	41
Buena	100
Regular	147
Mala	18
Muy mala	7
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.23. Pregunta N° 11: La relación entre compañeros de trabajo en la empresa es:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 55% de los trabajadores manifiesta que la relación entre compañeros de trabajo no es buena.

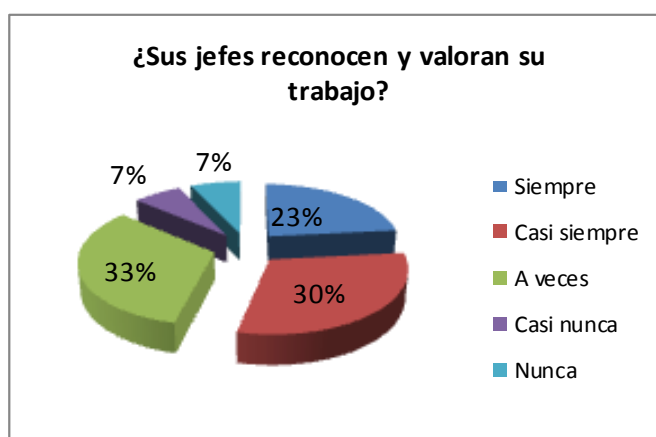
La relación y los vínculos que se establecen en el ámbito laboral refieren a la relación entre las jefaturas y los colaboradores, por consiguiente, la importancia que el área respectiva planifique actividades que interrelacionen a los colaboradores para generar una buena relación entre ellos.

Tabla n.º 3.18. Pregunta N° 12: ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Siempre	73
Casi siempre	95
A veces	102
Casi nunca	21
Nunca	22
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.24. Pregunta N° 12: ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 53% manifiestan que sus jefes reconocen y valoran su trabajo.

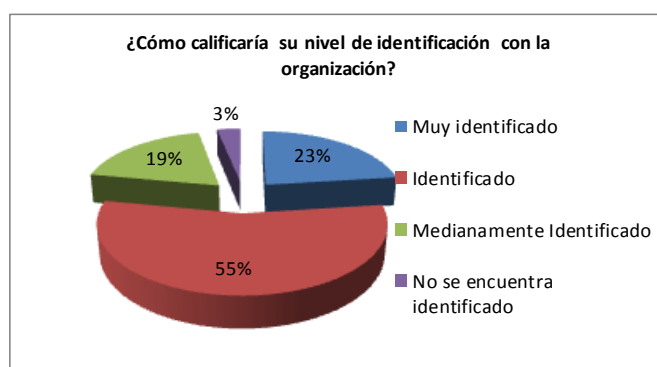
El reconocimiento forma parte importante de la motivación del personal en el desarrollo y resultados de sus labores que benefician en la productividad de la empresa y satisfacción de los clientes.

Tabla n.º 3.19. Pregunta N° 13: ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

	Cantidad de Respuestas x Alternativa
Muy identificado	72
Identificado	172
Medianamente Identificado	59
No se encuentra identificado	10
Total encuestados	313

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3.25. Pregunta N° 13: ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 78% de los trabajadores se sienten identificados con la organización

Bajo los resultados de la encuesta, se puede evidenciar el alto índice de identificación del colaborador con la empresa, el mismo que demuestra el compromiso de los colaboradores con sus obligaciones contraídas.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. RESULTADOS

En base a lo desarrollado en el Capítulo III, podemos determinar que, mediante la propuesta de compensaciones se contribuye a mejorar la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicio, dicha contribución se verá reflejada en el esquema siguiente:

Tabla n.º 4.1. Resultados Objetivo General

PROBLEMA	SOLUCIÓN	OBJETIVO
Falta de compensaciones para el personal operario de una empresa de servicio	Elaborar una propuesta de compensaciones para el personal operario de una empresa del rubro de servicios que contribuya a mejorar su retención.	Mejorar la Retención del Personal de 78.73% a 85% para el periodo 2017 - 2018
	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación y Formación * Actividades Recreativas * Convenios de Salud * Reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Mejorar la Satisfacción del personal en un 5%, de 59% a 64% para el periodo 2017 - 2018. * Mejorar la Fidelización del personal en 10%, de 26% a 36% para el periodo 2017 - 2018.

Fuente: Elaboración Propia

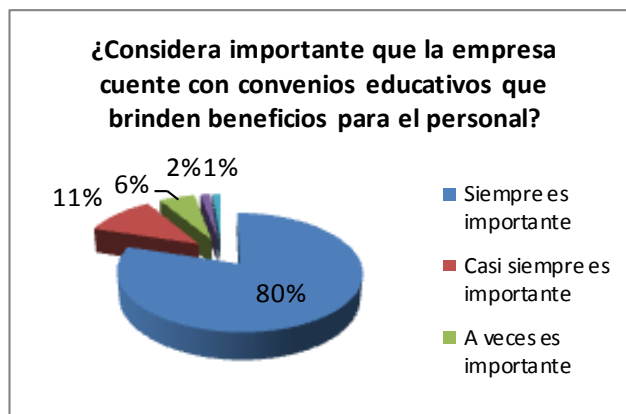
Importante señalar que el logro de los objetivos planteados tiene como soporte principal los convenios y capacitaciones corporativos que se generen con las diferentes empresas públicas y privadas que brindan estos beneficios y con las estrategias de reconocimiento planteadas en el desarrollo de la propuesta de compensaciones, los mismos que cubren al 100% del personal operario dada la población total con que cuenta la unidad de estudio (1,660. Operarios).

4.1.1. Resultado del Objetivo 1

Se ha evidenciado que la capacitación existente en la empresa es solo de temas que involucran al desarrollo de sus funciones mas no al beneficio personal que alimente el desarrollo profesional de cada colaborador.

Según el resultado de la encuesta se ha determinado que obteniendo convenios con entidades públicas y privadas que brinden capacitación y formación se lograra mejorar la retención del personal operario, según se refleja la figura n.º 4.1.

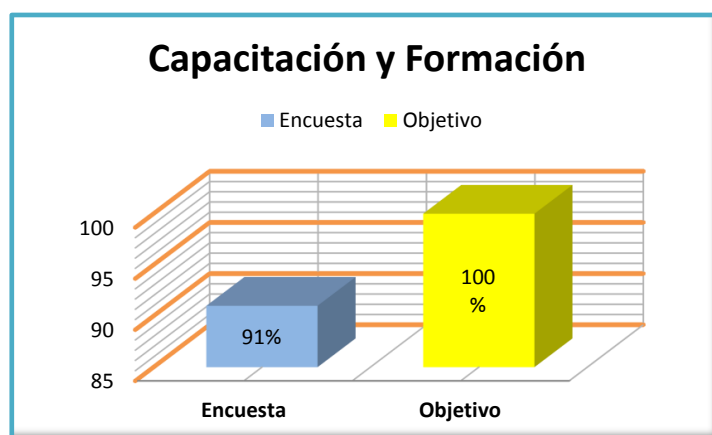
Figura n.º 4.1. Pregunta N° 7: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios educativos que brinden beneficios para el personal?



Fuente: Elaboración Propia

Para el desarrollo de este objetivo se ha propuesto la firma de convenios y capacitaciones con instituciones públicas y privadas que brinden este servicio a costo cero para la compañía e involucren a todo el personal operario que quiera acceder a este beneficio, con ello se estaría satisfaciendo al 100% la necesidad del 91% de los encuestados, tal como se refleja en la figura n.º 4.2.

Figura n.º 4.2. Índice de Mejora – Objetivo de Capacitación y Formación.



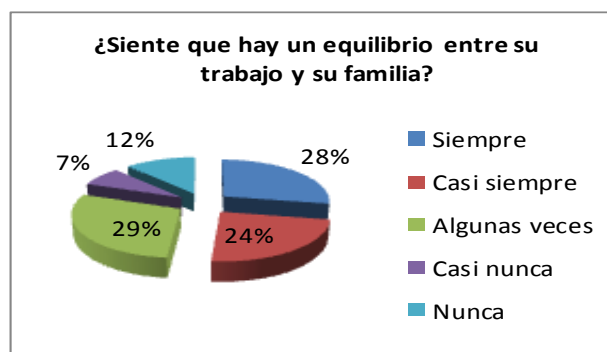
Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Resultado del Objetivo 2

Se ha evidenciado que las actividades recreativas que la empresa realiza son de manera eventual y dependiendo de la coyuntura económica del momento (aniversario cada tres años).

Según el resultado de la encuesta reflejado en la figura n.º 4.3. se ha determinado que para que exista un equilibrio entre el colaborador y su entorno familiar se deberá obtener convenios con entidades privadas que den como beneficios actividades recreativas que involucren al colaborador y su entorno familiar, de esta manera se lograra mejorar la retención del personal operario.

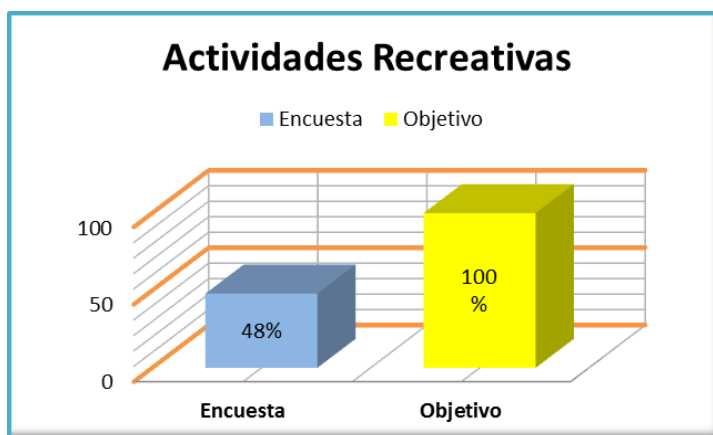
Figura n.º 4.3. Pregunta N° 1: ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?



Fuente: Elaboración Propia

Para el desarrollo de este objetivo se ha propuesto la firma de convenios con instituciones privadas que brinden este servicio a costo cero para la compañía e involucren a todo el personal operario que quiera acceder a este beneficio, con ello se estaría satisfaciendo al 100% la necesidad del 48% de los encuestados, tal lo como se refleja en la figura n.º 4.4.

Figura n.º 4.4. Índice de Mejora – Objetivo de Actividades Recreativas.



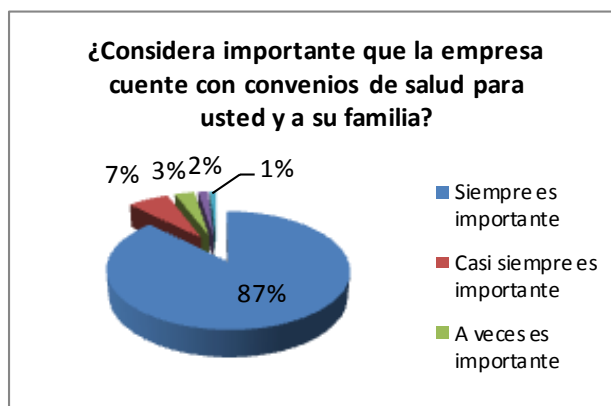
Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Resultado del Objetivo 3

Se ha evidenciado que no existen convenios de salud con instituciones privadas y estatales que brinden campañas, charlas y orientación a personal operario en diferentes temas que ayuden a mantener al personal operario y a sus familiares más cercanos sanos y saludables.

Según el resultado de la encuesta se ha determinado que adquiriendo convenios de salud con entidades de privadas y estatales se lograra mejorar la retención del personal operario, según se refleja en la figura n.º 4.5.

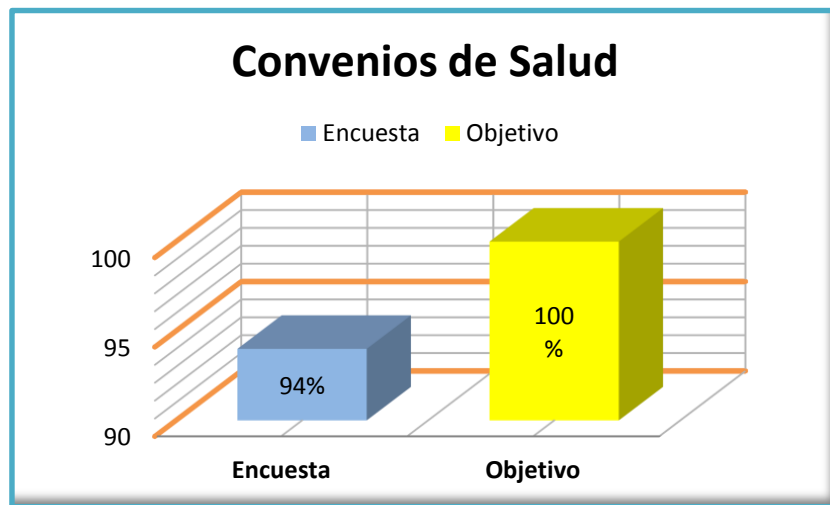
Figura n.º 4.5. Pregunta N° 8: ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios de salud para usted y a su familia?



Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de este objetivo se ha propuesto la firma de convenios con instituciones públicas y privadas que brinden este servicio a costo cero para la compañía e involucren a todo el personal operario que quiera acceder a este beneficio, con ello se estaría satisfaciendo al 100% la necesidad del 94% de los encuestados, tal lo como se refleja en la figura n.º 4.6.

Figura n.º 4.6. Índice de Mejora – Objetivo de Convenio de Salud.



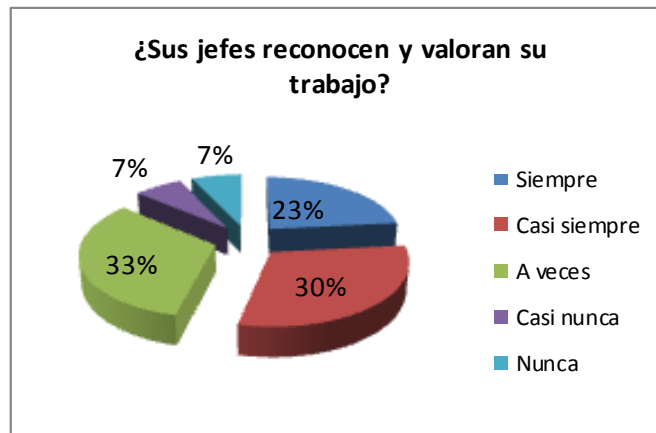
Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Resultado del Objetivo 4

El reconocimiento forma parte importante de la motivación del personal en el desarrollo y resultados de sus labores que benefician en la productividad de la empresa y satisfacción de los clientes.

Según el resultado de la encuesta reflejado en la figura n.º. 4.7. se ha visualiza que el 47% de los encuestados manifiestan que no existe reconocimiento por parte de sus jefes por el desarrollo de sus funciones, para lo cual se ha determinado diferentes programas de reconocimiento que permitirán mejorar la retención del personal operario.

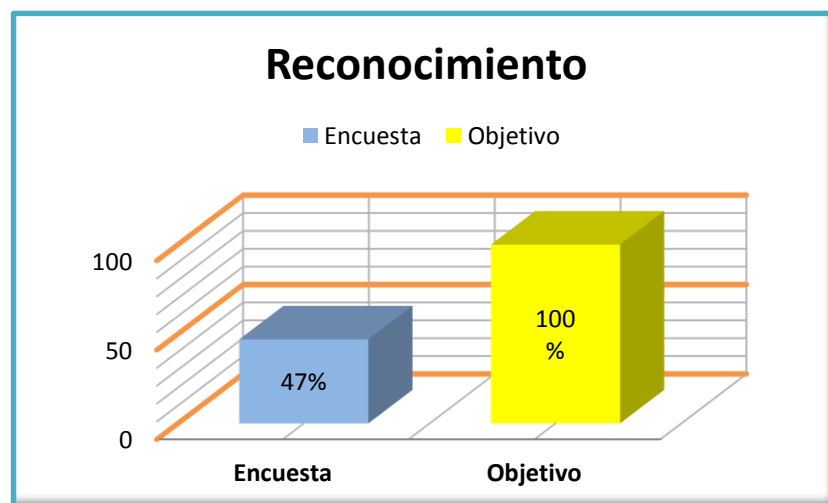
Figura n.º 4.7. Pregunta N° 12: ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de este objetivo se ha propuesto la elaboración de diferentes programas estructurados a costo cero para la compañía con la finalidad de lograr en el trabajador un sentimiento de orgullo y felicidad, al reconocerse el esfuerzo, compromiso y logro de los colaboradores, con ello se estaría satisfaciendo al 100% la necesidad del 47% de los encuestados, tal lo como se refleja en la figura n.º 4.8.

Figura n.º 4.8. Índice de Mejora – Objetivo de Reconocimiento.

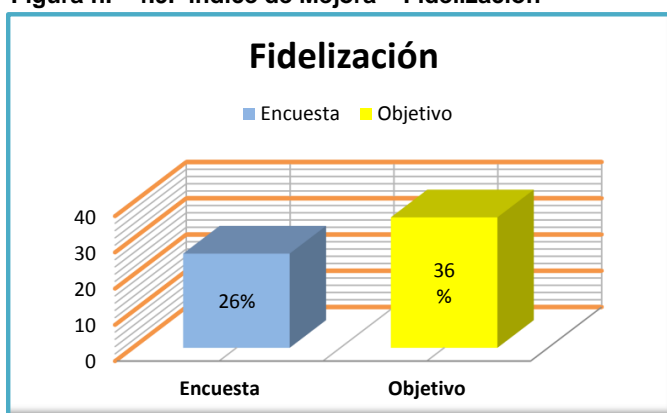


Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que existen otros dos factores que se encuentran enmarcados en la justificación cuantitativa que se generan como resultado colateral del desarrollo de la propuesta de compensaciones y que en conjunto logran mejorar la retención del personal operario.

- **Fidelización**, solo el 26% de los encuestados señalan que se mantendrá en la empresa ante alguna propuesta laboral, con el desarrollo de la propuesta de compensaciones podremos mejorar el índice de fidelización del personal operario en un 10% de 26% a 36%.

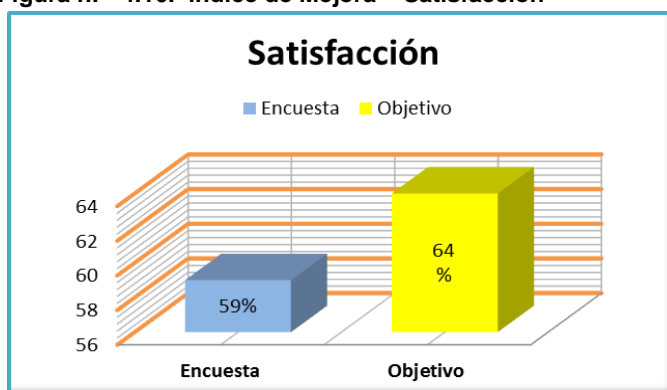
Figura n.º 4.9. Índice de Mejora – Fidelización



Fuente: Elaboración propia

- **Satisfacción**, el 59% de los encuestados señalan que se encuentra satisfecho por trabajar en la empresa, con el desarrollo de la propuesta de compensaciones podremos mejorar el índice de satisfacción del personal operario en un 5% de 59% a 64%.

Figura n.º 4.10. Índice de Mejora – Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Podemos concluir que, mediante la propuesta de compensaciones se contribuye a mejorar la retención del personal operario en la empresa del rubro de servicio.
- Se puede concluir que mediante convenios corporativos con instituciones educativas públicas y privadas dentro de la propuesta de compensaciones se logran oportunidades de capacitación y formación para el personal operario, a través del desarrollo de la estrategia “Formando talentos” se lograra mejorar la retención del personal, buscando obtener beneficios que refuercen la capacitación laboral adquirida e inicien, desarrollen o mejoren las habilidades sociales y personales en el ámbito laboral y personal.
- Se concluye que las actividades recreativas contribuyen a mejorar la retención del personal operario, es por ello que forma parte de la propuesta de compensaciones bajo el programa “Pensando en ti” el cual consiste en la firma de convenios con instituciones privadas que otorgan este tipo de beneficios, buscando de esta manera un equilibrio del trabajador, tanto en lo familiar como laboral. El desarrollo de este programa fomenta actividades que incluyan a la familia en los tiempos libres, la buena salud y otras actividades in situ para el colaborador y núcleo familiar.
- Se concluye que, mediante los convenios de salud con instituciones públicas y privadas considerados dentro de la propuesta de compensaciones, se contribuye a mejorar la retención del personal operario, bajo la estrategia del programa “Protegemos tu salud y la de tu familia” se busca ofrecer una variedad de beneficios gratuitos y/o a costos mínimos para tratamiento de salud y bienestar, enfocados a la prevención y adecuados hábitos de vida saludable que permita generar conciencia de autocuidado.
- En el proceso de desarrollo de la propuesta de compensaciones, se ha podido concluir que mediante el programa “Mi orgullo eres tú” el cual propone el reconocimiento del esfuerzo, compromiso y logro de los colaboradores, así como generar una relación afectiva entre ellos, lograra mejorar la retención del personal

operario. Esta estrategia trae como consecuencia que el colaborado sienta orgullo y por ende mejore su desempeño organizacional en beneficio de la empresa.

- Con la aplicación de la propuesta de compensaciones no solo se logrará mejorar el índice de retención del personal operario de 78.73% a 85%, como consecuencia de ello y de las estrategias enmarcadas en el plan, se logrará mejorar también la satisfacción y fidelización del personal en 5% y 10% respectivamente en el periodo 2017 – 2018.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa en estudio, la implementación de la propuesta de compensaciones para el personal operario, lo cual permitirá mejorar la retención del personal a través de planes estratégicos que cubren la necesidad de los mismos.
- Involucrar a las jefaturas, gerencias, alta dirección y personal en general en la difusión, implementación y ejecución de los programas desarrollados en la propuesta de compensaciones.
- Se recomienda a la empresa en estudio asignar dentro del departamento de recursos humanos, un recurso exclusivo encargado de ejecutar y dar seguimiento de los resultados de los programas planteados para su evaluación de forma periódica, con la finalidad de cumplir los objetivos de la organización, a través de la mejora continua de la propuesta de compensaciones.
- Ante la posible mejora de los resultados financieros de la empresa, se recomienda evaluar la posibilidad de considerar dentro de presupuesto anual una partida asignada a la propuesta de compensaciones que ayude a implementar otros planes estratégicos que cubran las nuevas necesidades del personal.
- Se recomienda a las empresas en general implementar esta propuesta de compensaciones cuyo costo no genera un impacto económico considerable para la empresa, pero si genera un gran beneficio para los colaboradores y para la empresa usuaria en relación a la retención, satisfacción y fidelización de personal operario.

REFERENCIAS

Aguilar, A. V. (2015). *Implementación de un programa para reducir la rotación de personal del cargo de operario de cine de la Empresa Multicines S.A.* (Tesis de Licenciatura). PUCE, Quito, Ecuador.

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias* (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. A. (s.f.). *Rotación y retención del talento*. Recuperado de <https://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=61&Rotaci%F3n+y+retenci%F3n+del+talento>

Asmad, M., Figueroa R. R., Ramírez F. & Ramón, S. C. (2016). *Plan de Recursos Humanos para la empresa Housemart Perú S.A.C.* (Trabajo de investigación para obtener el Grado de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima, Perú.

Bonache, J., & Cabrera, Á. (2006). *Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. (2.^a ed.). Madrid, España: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5.^a ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mac Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración en Recursos Humanos*. (8.^a ed.). México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. (2.^a ed.). México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración en Recursos Humanos*. (9.^a ed.). España: Mc Graw-Hill.

Clavería. A. (2009). *La importancia de reconocer a los empleados*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11.^a ed.). México: Pearson Educación.

Diario Gestión. (2012). *La receta para una eficiente conciliación entre trabajo y familia*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/1358606/receta-eficiente-conciliacion-trabajo-familia>

Diario Gestión. (2015). *Empresas privilegian la capacitación de sus talentos humanos como la principal contribución*. Recuperado de <http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/3-preguntas-semanales-retener-talento-empleados/>

El EMPRESARIO.MX (2017). *Aumenta preocupación de bienestar de empleados de empresas mexicanas*. Recuperado de <http://el EMPRESARIO.MX/management-mrkt/aumenta-preocupacion-bienestar-empleados-empresas-mexicanas>

Gelabert, M. P. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. (2.^a ed.). Madrid, España: Esic Editorial.

Gómez, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. (5.^a ed.). Madrid, España: Pearson Educación.

Ibañez, M. (2007). *Administración de los Recursos Humanos en la empresa*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo del Perú. (Enero 2016). *Informe estadístico mensual*. Lima. Dirección General de Promoción del Empleo. Recuperado: http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/estadisticas/peel/iem/2016/IEM_N247_ENERO_2017.pdf

Pillajo, G. P. (2016). *Factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.

Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Medellín, Antioquia, Colombia.

Ochoa, C. (11 de Noviembre 2013). *¿Qué tamaño de muestra necesito? – netquest*. Recuperada de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>.

PWC Perú (2014). *Tendencias de Retención del Talento Perú 2014*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf>

Real Academia Española. (2014). Fidelización. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=HrWPYe0>

Real Academia Española. (2014). Fidelizar. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=HrYdlO3>

Real Academia Española. (2014). Retribución. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=WKL9yHB>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). México: Pearson Educación.

Zárate, J., & Zumarán, S. (2015). *Plan estratégico de gestión humana en STRACON Gym S.A.* (Tesis de Maestría), Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo n.º 1. Validación de Encuesta por Experto “1”	111
Anexo n.º 2. Validación de Encuesta por Experto “2”	115
Anexo n.º 3. Modelo de Convenio Educativo	119
Anexo n.º 4. Afiches de Beneficios Corporativos	133

Anexo n.º 1. Validación de Encuesta por Experto “1”

Lima, 22 de Julio del 2017

Señor:

William César Ferrer Jáuregui

Director Académico – Administración de Empresas y Derecho Working Adult

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su impreciable colaboración como experto para la validación del contenido de la encuesta (Anexo 1) que será aplicado a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para el desarrollo de la investigación por suficiencia profesional, titulada: “PROPUESTA DE COMPENSACIONES PARA LA MEJORA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL OPERARIO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN LIMA, 2016 – 2017” para obtener el título de Licenciado en Administración.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta.

Los Objetivos del estudio son:

Objetivo General:

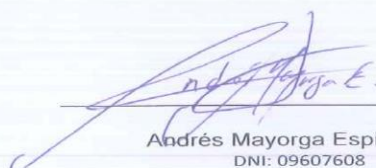
- ✓ Determinar como un plan de compensaciones contribuye a mejorar la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima 2016 – 2017

Objetivos Específicos:

- ✓ Determinar cómo las oportunidades de capacitación y formación mejoran la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017
- ✓ Determinar cómo las actividades recreativas mejoran la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017
- ✓ Determinar cómo los convenios de salud logran mejorar la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017
- ✓ Determinar cómo el reconocimiento logra mejorar la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, contenido, la pertinencia o congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,


Andrés Mayorga Espichán
DNI: 09607608


José Antonio Hoyos Espinoza
DNI: 40912727

Anexo 1 - ENCUESTA AL PERSONAL

1.- ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

2.- Las capacitaciones para mejorar su productividad son:

Cada mes ☐ Cada 3 meses ☐ Cada 6 meses ☐ Anuales ☐ Nunca ☐

3.- ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?

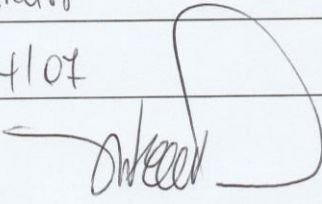
Si lo haría ☐ Lo evalúa ☐ No lo haría ☐

4.- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

Totalmente satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Medianamente Satisfecho ☐
Poco satisfecho ☐ Insatisfecho ☐

5.- ¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

Validador :	William Jener
Cargo :	Gerente
Fecha Validación	24/07
Firma :	

6.- ¿Sus jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

7.- ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios educativos que brinden beneficios para el personal?

Siempre es importante ☐ Casi siempre es importante ☐ A veces es importante ☐

Casi nunca es importante ☐ Nunca es importante ☐

8.- ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios de salud para usted y a su familia?

Siempre es importante ☐ Casi siempre es importante ☐ A veces es importante ☐

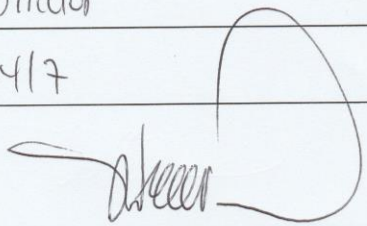
Casi nunca es importante ☐ Nunca es importante ☐

9.- Comparando con el mercado local ¿Considera que su sueldo es adecuado?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

10.- ¿Considera que las actividades recreacionales que la empresa realiza, fomenta la integración y satisfacción de los colaboradores?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

Validador :	William Jener
Cargo :	Director
Fecha Validación	24/7
Firma :	

11.- La relación entre compañeros de trabajo en la empresa es:

Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Muy mala ☐

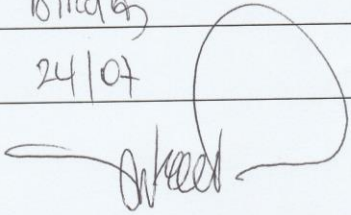
12.- ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

13.- ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

Muy identificado ☐ Identificado ☐ Medianamente identificado ☐

No se encuentra identificado ☐

Validador :	William Jerez
Cargo :	Director
Fecha Validación	24/07
Firma :	

Anexo n.º 2. Validación de Encuesta por Experto “2”

Lima, 22 de Julio del 2017

Señor:

Nancy A. Negreiros Mora
Docente

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su impreciable colaboración como experto para la validación del contenido de la encuesta (Anexo 1) que será aplicado a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para el desarrollo de la investigación por suficiencia profesional, titulada: “PROPUESTA DE COMPENSACIONES PARA LA MEJORA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL OPERARIO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN LIMA, 2016 – 2017” para obtener el título de Licenciado en Administración.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta.

Los Objetivos del estudio son:

Objetivo General:

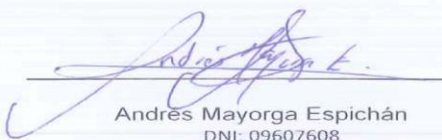
- ✓ Determinar como un plan de compensaciones contribuye a mejorar la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima 2016 – 2017

Objetivos Específicos:

- ✓ Determinar cómo las oportunidades de capacitación y formación mejoran la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017
- ✓ Determinar cómo las actividades recreativas mejoran la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017
- ✓ Determinar cómo los convenios de salud logran mejorar la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017
- ✓ Determinar cómo el reconocimiento logra mejorar la retención del personal operario en una empresa del rubro de servicios en Lima, 2016 – 2017

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, contenido, la pertinencia o congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,


Andrés Mayorga Espichán
DNI: 09607608


José Antonio Hoyos Espinoza
DNI: 40912727

Anexo 1 - ENCUESTA AL PERSONAL

1.- ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

2.- Las capacitaciones para mejorar su productividad son:

Cada mes ☐ Cada 3 meses ☐ Cada 6 meses ☐ Anuales ☐ Nunca ☐

3.- ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?

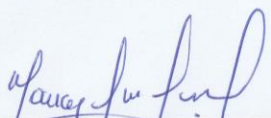
Si lo haría ☐ Lo evalúa ☐ No lo haría ☐

4.- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

Totalmente satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Medianamente Satisfecho ☐
Poco satisfecho ☐ Insatisfecho ☐

5.- ¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

Validador :	Nancy A. Negreiros Mora
Cargo :	Docente.
Fecha Validación	24/07.
Firma :	

6.- ¿Sus jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

7.- ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios educativos que brinden beneficios para el personal?

Siempre es importante ☐ Casi siempre es importante ☐ A veces es importante ☐

Casi nunca es importante ☐ Nunca es importante ☐

8.- ¿Considera importante que la empresa cuente con convenios de salud para usted y a su familia?

Siempre es importante ☐ Casi siempre es importante ☐ A veces es importante ☐

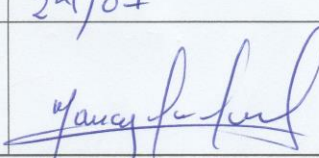
Casi nunca es importante ☐ Nunca es importante ☐

9.- Comparando con el mercado local ¿Considera que su sueldo es adecuado?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

10.- ¿Considera que las actividades recreacionales que la empresa realiza, fomenta la integración y satisfacción de los colaboradores?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

Validador :	Nancy A. Negreiros Mora
Cargo :	Docente
Fecha Validación	24/07
Firma :	

11.- La relación entre compañeros de trabajo en la empresa es:

Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Muy mala ☐

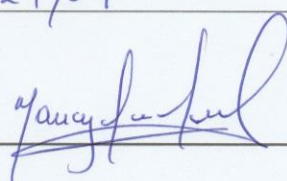
12.- ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

13.- ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

Muy identificado ☐ Identificado ☐ Medianamente identificado ☐

No se encuentra identificado ☐

Validador :	Nancy A. Negreiros Mora
Cargo :	Docente
Fecha Validación	24/07
Firma :	

Anexo n.º 3. Modelo de Convenio Educativo



CONVENIO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ENTRE LA ASOCIACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CESCA Y XXX

Conste por el presente documento, el Convenio Educativo Institucional que celebran de una parte la **ASOCIACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CESCA**, con Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.) N° 20197267896, con domicilio legal en Jr. Recuay N° 141 del Distrito de Breña, Promotora del: **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO NO ESTATAL CESCA**, del **CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO PRODUCTIVO CESCA** y del **INSTITUTO SUPERIOR TENOLÓGICO COMPUTRONIC TECH**; y **LA ASOCIACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CICEX SPECIAL ENGLISH INSTITUTE**, con Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.) N° 20109023125, con domicilio legal en Av. Alfonso Ugarte N° 1268 del Distrito de Breña, Promotora del **CETPRO CICEX SPECIAL ENGLISH INSTITUTE**; todas ellas debidamente representadas por su Apoderado General Señor **RODOLFO SADI TORRES AROCA**, identificado con D.N.I. N° 25734667, debidamente facultado según poderes inscritos en las Partidas Electrónicas N° 01873288 y N° 01879723 respectivamente, del Libro de Asociaciones del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quienes en adelante se les denominará “**LA ENTIDAD EDUCATIVA**”, y de la otra parte el XX XX, debidamente representado por XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, identificado con D.N.I. N° 08149716, señalando como domicilio legal para efecto del presente Convenio XX XXXXXXXX, Departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará “**LA EMPRESA**”, en los términos y condiciones siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: LAS PARTES

LA ENTIDAD EDUCATIVA, está conformada por entidades sin fines de lucro, como son:

ASOCIACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CESCA, Promotora de:

- EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO NO ESTATAL CESCA ("IST CESCA")**, que es una entidad educativa privada de Nivel Superior, sin fines de lucro, con R.U.C. N° 20126582146, con domicilio en Av. Alfonso Ugarte N° 1280, Distrito de Breña, creada mediante Resolución Ministerial N° 1302-79, Resolución Ministerial N° 807-94ED, revalidada de acuerdo a Ley; cuenta con más de 35 años de experiencia en el Mercado Educativo, facultado para la formación de profesionales técnicos de nivel superior, en las especialidades de Computación e Informática, Contabilidad y Finanzas, Administración de Empresas, Administración Bancaria y Financiera, Marketing y Publicidad y Secretariado Ejecutivo.



- **EL CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO PRODUCTIVO CESCA (CETPRO CESCA)**, que es una entidad educativa privada, sin fines de lucro, con R.U.C. N° 20125385886, con domicilio en la Av. Garcilaso de la Vega N° 1201-1223, Distrito de Cercado de Lima, con más de 25 años de experiencia en el Mercado Educativo, facultado para la formación de profesionales técnicos en las especialidades aprobadas por el Ministerio de Educación.
- **EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO COMPUTRONIC TECH** ("IST COMPUTRONIC TECH"), es una entidad educativa privada de nivel superior, sin fines de lucro, con R.U.C. N° 20109224708, con domicilio en Av. Uruguay N° 360, Distrito de Cercado de Lima, creada mediante Resolución Ministerial N° 0096-94-ED, revalidada de acuerdo a Ley; con más de 28 años de experiencia en el Mercado Educativo, facultado para la formación de profesionales técnicos de nivel superior, en la especialidad de Computación e Informática, Diseño Gráfico y Digital, y Redes y Comunicación de Datos.

ASOCIACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CICEX SPECIAL ENGLISH INSTITUTE
Promotora de:

- **EL CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO PRODUCTIVO CICEX SPECIAL ENGLISH INSTITUTE**, que es una institución educativa sin fines de lucro, con R.U.C. N° 20109023125, con domicilio en la Av. Alfonso Ugarte N° 1268, Distrito de Breña, con más de 25 años de experiencia, siendo su especialidad la enseñanza del idioma inglés americano y proporcionar un servicio educativo innovador de excelente calidad.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETIVOS GENERALES

Constituye objetivo principal del presente documento, establecer un Convenio Técnico Académico para fomentar el desarrollo profesional técnico y acciones de bienestar; ofreciendo y desarrollando programas de capacitación y especialización técnica en condiciones favorables y tarifas preferenciales para los trabajadores y- familiares que pertenecen a la **EMPRESA**

CLÁUSULA TERCERA: COMPROMISOS DE LA ASOCIACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CESCA Y DE LA ASOCIACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL CICEX SPECIAL ENGLISH INSTITUTE

Son compromisos de **LA ENTIDAD EDUCATIVA**, los siguientes:

- 3.1 Otorgar a los trabajadores de la **EMPRESA** y a- sus familiares (cónyuge, hijos, padres y hermanos) que sean presentados o inscritos por **EMPRESA**, un porcentaje de descuento en los Programas que desarrolla **LA ENTIDAD EDUCATIVA** en sus distintas sedes y/o locales de acuerdo al siguiente detalle:



EN EL CASO DE LAS CARRERAS DEL IST y CETPRO CESCA

PROGRAMA	DESCUENTO
Carreras Técnicas	50%- de la pensión oficial
Carreras Profesionales: Semestre I, II Semestre III, IV Semestre V, VI	50%- de la pensión oficial 30% de la pensión oficial 20% de la pensión oficial

NOTA

- El descuento, en cada caso, se da en base al valor oficial de la pensión de estudios.
- No tiene validez para rubros complementarios (conferencias, materiales, etc.).
- No es acumulable con otras promociones.

Las principales Carreras y Programas que ofrece el IST CESCA son:

- ✓ **Nivel Superior Tecnológico:**
 - Computación e Informática.
 - Contabilidad y Finanzas.
 - Administración de Empresas.
 - Administración Bancaria y Financiera
 - Marketing y Publicidad
 - Secretariado Ejecutivo
 - Negocios Internacionales
 - Diseño Gráfico
- ✓ **Nivel Técnico:**
 - Técnico en Computación.
 - Técnico en Diseño Gráfico y Web.
 - Técnico en Ensamblaje y Redes de Computadoras

LOCAL DE ESTUDIOS : Los especificados en el ANEXO II

EN EL CASO DE LAS CARRERAS DE IST COMPUTRONIC TECH

PROGRAMA	DESCUENTO
Carreras Técnicas	50%- de la pensión oficial
Carreras Profesionales: Semestre I, II Semestre III, IV Semestre V, VI	50% -de la pensión oficial 30% de la pensión oficial 20% de la pensión oficial



NOTA:

- El descuento, en cada caso, se da en base al precio oficial de la pensión de estudios.
- No tiene validez para rubros complementarios (conferencias, materiales, etc.).
- No es acumulable con otras promociones.

Las principales Carreras y Programas que ofrece el IST COMPUTRONIC son:

- ✓ **Nivel Superior Tecnológico:**
 - Sistemas e Informática.
 - Diseño Gráfico y Digital
- ✓ **Nivel Técnico:**
 - Especialista en Tecnologías Office
 - Especialista en Diseño Gráfico & Web.
 - Especialista en Tecnologías. Net.
 - Especialista en Desarrollo Web con PHP.
 - Especialista en Ensamblaje de PCs.
 - Especialista en Diseño Gráfico & Web & Digital & Edición de Videos.

LOCAL DE ESTUDIOS : Los especificados en el ANEXO II

EN EL CASO DE CICEX SPECIAL ENGLISH INSTITUTE se realizará el siguiente descuento:

NIVELES	DESCUENTO
Todos los Niveles	50% de la pensión oficial

NOTA:

- El descuento, en cada caso, se da en base al precio oficial de la pensión de estudios.
- No tiene validez para rubros complementarios (conferencias, talleres, etc.).
- No es acumulable con otras promociones.

Con las siguientes características de la carrera:

DENOMINACIÓN	: INGLÉS COMUNICATIVO	
DURACIÓN	: 3 AÑOS	
NIVELES	: BASIC	- 12 Meses
	INTERMEDIATE	- 12 Meses
	ADVANCED	- 12 Meses



FRECUENCIA	: DIARIO (LUNES A VIERNES) Y SÁBADOS
HORARIOS	: LUN. A VIE. : MAÑANA, TARDE Y NOCHE SÁBADOS : MAÑANA Y TARDE
Nº DE SESIONES	: LUN. A VIE. : 18 sesiones por ciclo SÁBADOS : 4 sesiones por ciclo
DURACIÓN DE SESIÓN	: LUN. A VIE. : 1.5 HORAS (90 minutos) SÁBADOS : 4 HORAS

LOCAL DE ESTUDIOS : Los especificados en el ANEXO II

- 3.2 Mantener sin variación los porcentajes de descuentos sobre las tarifas publicadas en los programas que se detallan en el cuadro líneas arriba, durante la vigencia del presente convenio, salvo que **LA ENTIDAD EDUCATIVA** otorgue mejores descuentos a los trabajadores de la **EMPRESA**, en cuyo caso se aplicará lo que sea más beneficioso a los trabajadores.
- 3.3 Brindar cursos de capacitación, seminarios, foros, entre otros, a precios preferenciales en virtud de la firma de este Convenio.
- 3.4 La resolución del convenio no afectará a los beneficiarios ya inscritos respecto a las condiciones especiales del pago que se hayan pactado.
- 3.5 Reincorporar en un nuevo grupo al alumno que, por razones justificadas, debidamente comprobadas, haya tenido que retirarse temporalmente del programa iniciado.
- 3.6 Proporcionar folletos y boletines informativos a la **EMPRESA**, para ser distribuidos entre su personal.
- 3.7 Responsabilizarse del contenido académico de sus programas educativos y del valor de los títulos que expida.
- 3.8 Mantener informado a la **EMPRESA** de todas las actividades y programación de cursos y carreras que se desarrollen en **LA ENTIDAD EDUCATIVA**, para su difusión respectiva.

CLÁUSULA CUARTA: COMPROMISOS DE LA EMPRESA

Por su parte la **EMPRESA** se compromete a lo siguiente:

- 4.1 Promover y difundir entre los trabajadores los alcances del presente convenio por las vías más convenientes establecidas por la **EMPRESA**.
- 4.2 Facilitar la difusión de información sobre los programas que desarrolla **LA ENTIDAD EDUCATIVA** por los canales de comunicación idóneos, en forma mensual, trimestral o de la periodicidad que la **EMPRESA** estime conveniente.
- 4.3 **LA EMPRESA** no está obligada a garantizar la postulación de sus trabajadores o de sus familiares directos, ni asumir ninguna obligación dineraria correspondiente al pago de las pensiones de enseñanza de sus trabajadores o de sus familiares.



- 4.4 La decisión de postular a **LA ENTIDAD EDUCATIVA** y la responsabilidad del pago de las pensiones de enseñanza son de exclusiva responsabilidad de los participantes.
- 4.5 **LA EMPRESA** se compromete a informar a **LA ENTIDAD EDUCATIVA**, cuando el trabajador que haya adquirido el beneficio para él o para algún familiar, haya sido cesado en sus labores.

CLÁUSULA QUINTA: COMITÉ DE COORDINACIÓN

Para cumplir los propósitos del presente acuerdo específico se constituirá un Comité de Coordinación formado por los integrantes de **EMPRESA** y **LA ENTIDAD EDUCATIVA**, que tendrá como funciones la coordinación, planeamiento, seguimiento y evaluación de las actividades que convengan las partes; este comité elaborará y enviará los informes respectivos con la prioridad que ambas instituciones requieran.

Ambas partes acuerdan que **LA ENTIDAD EDUCATIVA** cursará una carta a la **EMPRESA** presentando formalmente a los coordinadores respectivos, así como a sus reemplazos.

Por su parte, la **EMPRESA** indica que sus coordinadores, para efectos del presente convenio, son los que se encuentran detallados en en Anexo III del presente documento.

CLÁUSULA SEXTA: VIGENCIA

El presente convenio tendrá una vigencia de dos (2) años contado a partir de su fecha de suscripción y se renovará automáticamente por periodos similares, salvo que alguna de las partes manifieste su voluntad de resolver el presente convenio antes del plazo establecido, lo que deberá comunicar con treinta (30) días de anticipación.

CLÁUSULA SÉPTIMA: RESOLUCIÓN DEL CONVENIO

Cualquiera de las partes podrá declarar resuelto el presente convenio si mediara incumplimiento de alguna de ellas, previa comunicación escrita hecha con treinta (30) días calendario de antelación a la fecha de resolución, sin perjuicio de las actividades en ejecución de los alumnos beneficiarios.

CLÁUSULA OCTAVA: RESPONSABILIDAD CIVIL

Queda establecido que, las partes no tendrán responsabilidad civil por indemnización de daños y perjuicios que pudieran ocasionarse como consecuencia de casos fortuitos o fuerza mayor, que impidieran la ejecución de las obligaciones asumidas por ambas partes.

CLÁUSULA NOVENA: DOMICILIO DE LA PARTES

Para cualquier notificación notarial, administrativa o judicial que pudiera generarse en el presente convenio, las partes declaran tener sus domicilios legales y procesales en los inmuebles consignados en el presente convenio.



CLÁUSULA DÉCIMA: PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

1. **LA ENTIDAD EDUCATIVA** se obliga a realizar el tratamiento de los datos personales y/o las bases de datos personales a los que pueda tener acceso en virtud de las obligaciones del presente documento, en conformidad con la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733), su reglamento y sus normas modificatorias (en adelante, la Normativa de Protección de Datos Personales).
2. **LA ENTIDAD EDUCATIVA** se compromete a utilizar los datos personales y/o las bases de datos personales que puedan ser obtenidos en virtud del presente acuerdo, única y exclusivamente para los fines del mismo; también, se compromete a guardar confidencialidad en el tratamiento de aquellos datos personales y/o las bases de datos personales a los cuales tenga acceso durante y con posterioridad a la ejecución del presente acuerdo.
3. **LA ENTIDAD EDUCATIVA** se encuentra impedido de transferir o compartir con terceros los datos personales y/o las bases de datos personales a los cuales tenga acceso.
4. Cuando por el objeto del presente documento, **LA ENTIDAD EDUCATIVA** deba compartir con **LA EMPRESA** datos personales de sus trabajadores, contratistas o de cualquier persona que participe en la ejecución de la relación contractual, **LA ENTIDAD EDUCATIVA** se compromete a contar con el debido consentimiento de dichas personas, en la forma exigida en la Normativa de Protección de Datos Personales o, en su defecto, declara bajo su propia responsabilidad que ello no resulta necesario en virtud de las excepciones previstas en dicha Normativa.
5. **LA ENTIDAD EDUCATIVA** se hace responsable de cualquier procedimiento administrativo u proceso judicial iniciado por el titular de los datos personales contra **LA EMPRESA**, siempre que sea derivado del incumplimiento de cualquiera de las obligaciones que le corresponden, según lo establecido en la presente cláusula, así como en la Normativa de Protección de Datos Personales, incluyendo la obligación de asumir las costas y costos correspondientes, indemnizaciones, multas o cualquier otra sanción o daño que se imponga a **LA EMPRESA**, durante la ejecución del acuerdo o después de la ejecución del mismo.

CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA: DISPOSICIONES FINALES

Las dudas y controversias, así como los asuntos no previstos en el presente convenio que puedan suscitarse en la ejecución del mismo, serán resueltas en mutuo acuerdo entre las partes por el Comité.

Queda establecido, que el convenio es procedente para todo aquél alumno que inicie su carrera a partir de la fecha de la firma del Convenio, más no procede para los alumnos que se encuentren cursando ya estudios regulares. Por tanto, queda explícito que el convenio es de carácter **NO RETROACTIVO**.



Para el acceso a los beneficios establecidos en el presente convenio, el trabajador beneficiario del mismo, se presentará a través de su fotocheck o su última boleta de pago de remuneraciones, adjuntando copia del documento de identidad. El familiar del trabajador beneficiario deberá presentarse adicionando a uno de los dos documentos del trabajador antes mencionado, una copia de su documento de identidad. **LA EMPRESA** no se responsabilizará por la información y/o documentación que presente el beneficiario para el acceso a los beneficios establecidos en el presente convenio, siendo responsabilidad de **LA ENTIDAD EDUCATIVA** realizar las verificaciones que sean necesarias para el otorgamiento de los beneficios en mención.

Las partes declaran haber celebrado el presente convenio de conformidad con las leyes peruanas y en el caso de cualquier controversia sobre la interpretación o ejecución del mismo, estos serán resueltos en lo posible por trato directo y amigable entre las partes, caso contrario dará lugar a la resolución del mismo, debiéndose cursar para ello comunicación escrita con una anticipación de 15 días calendarios.

De igual manera, en todo lo previsto por las partes en el presente convenio, éstas se regirán por normas del Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

Estando conformes las partes en todas y cada una de las cláusulas, se firma el presente convenio por duplicado, en la ciudad de Lima el 16 de Junio del 2016.

.....
RODOLFO SADI TORRES AROCA
DNI N° 25734667
APODERADO GENERAL
ASOCIACIÓN EDUCATIVA Y
CULTURAL CESCA
ASOCIACIÓN EDUCATIVA Y
CULTURAL CICEX SPECIAL
ENGLISH INSTITUTE

.....
XXXXXXXXXXXXX
XXXXXXX
GERENTE GENERAL
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXX
XXXXXXX



ANEXO I

PRECIOS CORPORATIVOS PARA CONVENIOS

I.S.T. “CESCA”

Carrera Profesional: COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA
Carrera Profesional: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera Profesional: ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA
Carrera Profesional: MARKETING Y PUBLICIDAD
Carrera Profesional: CONTABILIDAD FINANCIERA
Carrera Profesional: DISEÑO GRÁFICO
Carrera Profesional: NEGOCIOS INTERNACIONALES
Carrera Profesional: SECRETARIADO EJECUTIVO

PENSIONES: NIVEL SUPERIOR

TURNOS: MAÑANA, TARDE Y NOCHE		
SEMESTRES	PRECIO OFICIAL	PRECIO CON CONVENIO
I	S/. 300.00	S/. 150.00
II	S/. 300.00	S/. 150.00
III	S/. 300.00	S/. 210.00
IV	S/. 300.00	S/. 210.00
V	S/. 300.00	S/. 240.00
VI	S/. 300.00	S/. 240.00

PENSIONES: NIVEL TÉCNICO: De lunes a viernes

TURNOS: MAÑANA, TARDE Y NOCHE		
PROGRAMAS	PRECIO OFICIAL	PRECIO CON CONVENIO
TÉCNICO EN COMPUTACIÓN	S/. 200.00	S/. 100.00
TÉCNICO EN ENSAMBLAJE Y REDES	S/. 200.00	S/. 100.00
TÉCNICO EN DISEÑO GRÁFICO Y WEB	S/. 240.00	S/. 120.00



PENSIONES: NIVEL TÉCNICO: sábado o domingo

TURNOS: MAÑANA, TARDE Y NOCHE		
PROGRAMAS	PRECIO OFICIAL	PRECIO CON CONVENIO
TÉCNICO EN COMPUTACIÓN	S/. 170.00	S/. 85.00
TÉCNICO EN ENSAMBLAJE Y REDES	S/. 170.00	S/. 85.00
TÉCNICO EN DISEÑO GRÁFICO Y WEB	S/. 200.00	S/. 100.00

PENSIONES: CURSOS LIBRES

TURNOS: MAÑANA, TARDE Y NOCHE		
CURSOS	PRECIO OFICIAL	PRECIO CON CONVENIO
EXCEL	S/. 170.00	S/. 85.00
CAJEROS	S/. 170.00	S/. 85.00
TÉCNICO EN DISEÑO GRÁFICO Y WEB	S/. 200.00	S/. 100.00



“CICEX – SPECIAL ENGLISH INSTITUTE”

PENSIONES: De lunes a viernes

TURNOS: MAÑANA, TARDE Y NOCHE		
NIVEL	PRECIO OFICIAL	PRECIO CON CONVENIO
BÁSICO	S/. 160.00	S/. 80.00
INTERMEDIO	S/. 180.00	S/. 90.00
AVANZADO	S/. 200.00	S/. 100.00

PENSIONES: sábado o domingo

TURNOS: MAÑANA, TARDE Y NOCHE		
PROGRAMAS	PRECIO OFICIAL	PRECIO CON CONVENIO
BÁSICO	S/. 140.00	S/. 70.00
INTERMEDIO	S/. 160.00	S/. 80.00
AVANZADO	S/. 180.00	S/. 90.00



I.S.T. “COMPUTRONIC”

Carrera Profesional: COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA

Carrera Profesional: DISEÑO GRÁFICO Y DIGITAL

PENSIONES: NIVEL SUPERIOR

TURNOS: MAÑANA, TARDE Y NOCHE		
SEMESTRES	PRECIO OFICIAL	PRECIO CON CONVENIO
I	S/. 320.00	S/. 160.00
II	S/. 320.00	S/. 160.00
III	S/. 320.00	S/. 224.00
IV	S/. 320.00	S/. 224.00
V	S/. 320.00	S/. 256.00
VI	S/. 320.00	S/. 256.00

PENSIONES: NIVEL TÉCNICO: De lunes a viernes

TURNOS: MAÑANA, TARDE Y NOCHE		
PROGRAMAS	PRECIO OFICIAL	PRECIO CON CONVENIO
Especialista en Tecnologías Office	S/. 260.00	S/. 130.00
Especialista en Diseño Gráfico & Web	S/. 280.00	S/. 140.00
Especialista en Tecnologías . Net	S/. 280.00	S/. 140.00
Especialista en Desarrollo Web con PHP	S/. 280.00	S/. 140.00
Especialista en Ensamblaje de PC's	S/. 280.00	S/. 140.00
Especialista en Diseño Audio-visual	S/. 280.00	S/. 140.00



PENSIONES: NIVEL TÉCNICO: sábado o domingo

TURNOS: MAÑANA, TARDE Y NOCHE		
PROGRAMAS	PRECIO OFICIAL	PRECIO CON CONVENIO
Especialista en Tecnologías Office	S/. 200.00	S/. 100.00
Especialista en Diseño Gráfico & Web	S/. 220.00	S/. 110.00
Especialista en Tecnologías . Net	S/. 220.00	S/. 110.00
Especialista en Desarrollo Web con PHP	S/. 220.00	S/. 110.00
Especialista en Ensamblaje de PC's	S/. 220.00	S/. 110.00
Especialista en Diseño Audio-visual	S/. 220.00	S/. 110.00



ANEXO II

RELACIÓN DE LOCALES: CESCA Y CICEX

LIMA NORTE	CESCA	CICEX
Ventanilla	Zona Comercial de Ventanilla Mz C Lt 20 (Altura de la Cdra. 1 de la Av. Malecón Avelino Cáceres - a una cuadra de Metro).	
Puente Piedra	Calle 9 de junio 167 Puente Piedra	
Los Olivos	Av. Alfredo Mendiola 3365	

LIMA CENTRO	CESCA	CICEX
Alfonso Ugarte	Av. Alfonso Ugarte 1280 - Lima	Av. Alfonso Ugarte 1268 - Lima
Wilson	Av. Garcilaso de La Vega 1219 – Lima	

LIMA ESTE	CESCA	CICEX
San Juan de Lurigancho	Av. Próceres de la Independencia 3448	
Ate	Av. Nicolás Ayllón 889	

LIMA SUR	CESCA	CICEX
San Juan de Miraflores	Av. Vargas Machuca 497 Av. San Juan 603	

LOCAL DE COMPUTRONIC TECH EN LIMA METROPOLITANA

LIMA CENTRO	COMPUTRONIC
San Juan de Miraflores	Av. Uruguay 360 - Lima

Anexo n.º 4. Afiches de Beneficios Corporativos

DELIVERY

Beneficios Corporativos

Juega 50*
Pagando S/25

Juega 100*
Pagando S/50

1 hora de juegos ILIMITADOS S/9.90*

CONEY PARK

YUKIDS
By Yukids Island

OF. 451 7173
Vanessa Barandiarán RPE 99 833 4479 – RPC 99 963 6866 vbarandiaran@coneyparkperu.com
Diana García RPC 99 285 5095 dgarcia@coneyparkperu.com
Evelin Silva RPC 98 614 7529 esilva@coneyparkperu.com

f i www.coneypark.pe www.yukidsperu.com

CONEY PARK
CUMPLEAÑOS
FELIZ
Paquetes Corporativos

s/ desde 490

El paquete básico incluye

- 20 tarjetas con 1 hr de juegos ilimitados
- Área Reservada por 2 horas
- 20 invitaciones + 20 coronitas
- Show Coney Park (30 minutos)
- 20 Algodón + 20 Popcon + 20 Inka Cola

Paquetes

-25 niños s/587.50 -30 niños s/675

Paquete 2

- 20 invitaciones + 20 coronitas
- 20 tarjetas con 2 hrs de juegos ilimitados.
- Show Coney Park (30 minutos)
- 20 Algodón + Popcorn + Inka Cola

Precio corporativo s/ 690

Paquetes

-25 niños s/837.50 -30 niños s/975

Válido en: Lima: San Miguel, Mega Plaza, Minka, Mall del Sur, La Rambla (San Borja), Real Plaza Primavera, Open Plaza Angamos, Ventanilla, Atocongo y Plaza Lima Sur.
Provincia: Cusco, Pucallpa, Piura, Mall Trujillo y Cajamarca.

El pago
Lo puedes realizar mediante una transferencia, depósito en efectivo. # cta. cte. soles BCP SOLES 193-1472965-0-32. También aceptamos VISA

VENTA CORPORATIVAS OF. 4517173 – 4517133 RPC 99 963 6866 – 99 285 5095
98 614 7529 RPE 99 833 4479 – 94 314 9119 – 95 562 9483 RPM # 95 392 4845
95 460 0137 vbarandiaran@coneyparkperu.com – dgarcia@coneyparkperu.com
esilva@coneyparkperu.com

www.coneypark.pe

CONEY PARK